



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Administración y Economía**

**Implementación de Nuevas Tecnologías en la Selección y Contratación  
de Personal**

**Andrés Sebastián Amores Arroyo**

**Marithza Vélez Jarrín, MBA., Directora de Tesis**

Tesis de grado presentada como requisito

para la obtención del título de:

Licenciado en Administración de Empresas

**Quito, abril de 2015**

**Universidad San Francisco de Quito**

**Colegio de Administración y Economía**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA SELECCIÓN Y  
CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

Andrés Sebastián Amores Arroyo

Marithza Vélez, MBA.

Directora de Tesis

---

Arturo Paredes, MSc.

Coordinador de Carrera

---

Thomas Gura, Ph.D.

Decano del Colegio de Administración y Economía

---

**Quito, abril de 2015**

© **DERECHOS DE AUTOR**

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: Andrés Sebastián Amores Arroyo

C. I.: 1717394645

Fecha: Quito, abril de 2015

## **DEDICATORIA**

Esta tesis está dedicada a mi familia, por todo ese apoyo incondicional brindado durante estos años, el que ha dado como resultado la posibilidad que el día hoy culmine una meta más en mi vida. Esta dedicatoria es una muestra de agradecimiento profundo por siempre ser las personas que más confían en mi.

## **AGRADECIMIENTOS**

Mis más sinceros agradecimientos a la Universidad San Francisco de Quito, los conocimientos adquiridos en esta universidad han sido multifacéticos, me ha enseñado más allá de lo escrito invitándome a soñar. También quisiera agradecer a dos personas en especial; a Marithza Vélez quien nunca dudo de mi y siempre estuvo buscando mi superación como persona, a mi querido amigo Cristóbal Dalmau, quien siempre estuvo mostrándome el camino para lograr este objetivo, sin el apoyo de estas dos personas este proyecto no sería una realidad.

## **RESUMEN**

Desde el punto de vista empresarial, es necesario desarrollar una buena selección del recurso humano que estará en función de cumplir con los principios de la empresa, así como la calidad de la misma, lo que requiere definir claramente el procedimiento para alcanzar tales resultados. Se realiza un estudio preliminar a partir de la preparación de los empleados sobre el desarrollo del proceso de selección del personal más calificado para ocupar una plaza, mientras se lleva a cabo la implementación de nuevas tecnologías en la selección y contratación de personal, lo cual garantiza definir y determinar cuál es el candidato que reúne los requisitos para ocupar el puesto.

## **ABSTRACT**

From a business point of view, it is necessary to develop a good selection of human resources that will meet according to the principles of the company and the quality of it, which requires clearly define the procedure to achieve such results.

A preliminary study was performed from preparing employees on the development of the process of selecting the most qualified for a position while carrying out the implementation of new technologies in the selection and recruitment, which guarantees after performing the appropriate procedure, define and determine the candidate who qualifies for the position.



## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN.....</b>	<b>7</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>8</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>11</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA .....</b>	<b>13</b>
1.1 Antecedentes.....	13
1.2. Delimitación del problema .....	16
1.3. Hipótesis.....	16
1.4. Pregunta científica.....	17
1.5. Contexto y Marco Teórico .....	17
1.6 Definición de términos .....	18
1.7. Presunciones del autor.....	19
1.8. Supuesto del Estudio .....	19
1.9. Justificación.....	20
1.10. Objetivos .....	23
<b>CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA.....</b>	<b>24</b>
Géneros de literatura incluidos en la revisión .....	24
Fuentes.....	24
Pasos en el proceso de revisión de la literatura .....	24
Formato de la revisión de la literatura.....	25
2.1. Antecedentes investigativos .....	25
2.2. Fundamentación teórica .....	28
2.2.1. <i>Análisis del puesto de trabajo</i> .....	28
2.2.2. <i>Test de selección</i> .....	31
2.2.3. <i>Determinar las bases de las diferencias individuales</i> .....	34
2.2.4. <i>Pruebas de trabajo. Comprobaciones</i> .....	34
2.2.5. <i>Examen médico</i> .....	35
2.2.6. <i>Entrevista final</i> .....	35
2.2.7. <i>Efectos de una mala selección</i> .....	36

	10
2.3. Propuesta de solución.....	37
2.3.1. Características y beneficio de los sistemas de gestión .....	37
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>39</b>
3.1. Modalidad de la investigación.....	39
3.2. Población y Muestra.....	39
3.2.1. Recolección de Información.....	41
Descripción de participantes .....	45
Número.....	45
Características especiales relacionadas con el estudio.....	45
Fuentes y recolección de datos .....	46
Prueba piloto.....	46
3.3. Procesamiento y análisis de los datos.....	47
3.4. Desarrollo del proyecto .....	49
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE DATOS.....</b>	<b>50</b>
4.1. Detalles del análisis.....	50
4.2. Importancia del estudio.....	79
4.3. Resumen del sesgo del autor .....	80
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>81</b>
Limitaciones del estudio.....	83
Resumen General .....	85
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>87</b>
<b>ANEXO A: TIPOS DE DIAGNÓSTICOS UTILIZADOS EN LA CONTRATACIÓN. ....</b>	<b>89</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Personas contratadas .....	52
Tabla 2. Valores estadísticos .....	52
Tabla 3. Herramientas de contratación .....	54
Tabla 4. Valores estadísticos .....	54
Tabla 5. Efectividad de contratación .....	56
Tabla 6. Valores estadísticos .....	56
Tabla 7. Tiempo promedio del proceso de selección y contratación.....	58
Tabla 8. Valores estadísticos .....	58
Tabla 9. Sistema de evaluación .....	60
Tabla 10. Valores estadísticos .....	60
Tabla 11. Proceso de entrevistas y aplicación de pruebas .....	62
Tabla 12. Valores estadísticos .....	62
Tabla 13. Selección del personal idóneo .....	64
Tabla 14. Valores estadísticos .....	64
Tabla 15. Automatización del proceso .....	66
Tabla 16. Valores estadísticos .....	66
Tabla 17. Automatización del proceso .....	68
Tabla 18. Valores estadísticos .....	68
Tabla 19. Recursos más desperdiciados de una mala contratación .....	70
Tabla 20. Valores estadísticos .....	70
Tabla 21. Implementación de nuevas tecnologías .....	72
Tabla 22. Valores estadísticos .....	72
Tabla 23. Sistema de pruebas psicométricas .....	74
Tabla 24. Valores estadísticos .....	74
Tabla 25. Sistema de pruebas con resultados .....	76
Tabla 26. Valores estadísticos .....	76
Tabla 27. Servicios a pagar .....	78
Tabla 28. Valores estadísticos .....	78

## ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1. Personas contratadas .....	53
Gráfico 2. Herramientas de Contratación .....	55
Gráfico 3. Efectividad de Contratación .....	57
Gráfico 4. Tiempo promedio del proceso de selección y contratación .....	59
Gráfico 5. Sistema de evaluación .....	61
Gráfico 6. Proceso de entrevistas y aplicación de pruebas .....	63
Gráfico 7. Selección del personal idóneo .....	65
Gráfico 8. Selección del personal idóneo .....	67
Gráfico 9. Selección del personal idóneo .....	69
Gráfico 10. Recursos más desperdiciados de una mala contratación.....	71
Gráfico 11. Implementación de nuevas tecnologías .....	73
Gráfico 12. Sistema de pruebas psicométricas .....	75
Gráfico 13. Sistema de pruebas psicométricas.....	77
Gráfico 14. Servicios a pagar .....	79

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA**

### **1.1 Antecedentes**

Al referirnos a la historia de la selección del personal se pueden identificar las etapas que determinan su surgimiento y desarrollo como un proceso. La prehistoria de selección de personal, la Revolución Industrial, el surgimiento de la Administración y la Psicología como disciplinas científicas, la Primera y Segunda Guerras Mundiales, el desarrollo de la Psicología, el auge de los movimientos sociales en la década de los años 70 y el análisis crítico de la psicología, los cambios en la Gestión Recursos Humanos y la entrada de las competencias que son momentos cualitativos que abarcan la historia de la selección de personal.

Al referirse el autor a esta, no se puede analizar como un proceso abstracto, atendiendo a que es producto de la relación hombre-trabajo, por lo que se hace necesario analizarse en su dinámica. Son múltiples las disciplinas y enfoques vinculados a este proceso; pero, su historia y desarrollo se encuentran íntimamente ligados a la Administración y la Psicología como disciplinas científicas. Se hace necesario para comprender el funcionamiento de este proceso estudiar los conceptos desarrollados por los especialistas de diferentes latitudes y distintas épocas, ya que pese al carácter limitado que tiene estas definiciones poseen un alto valor metodológico y carácter orientador, reflejando así las concepciones de sus autores, a la vez que se puede valorar el tratamiento conceptual, contextual y terminológico de esta problemática.

## **Prehistoria de la selección de personal**

Con el paso de los años el hombre ha experimentado todo un proceso evolutivo, parte del cual ha sido la necesidad de distribuir funciones entre los miembros de la comunidad en que habita. Durante la comunidad primitiva se asignaban las tareas generalmente de acuerdo al sexo, edad y características físicas, atendiendo así a la complejidad y fuerza que demandara la acción. Desde este período se comienza a emplear la actividad de selección de personas, el cual presenta un carácter natural y espontáneo. Varios historiadores hacen referencia a la existencia del empleo rudimentario de procedimientos para seleccionar personas para asumir diferentes actividades.

Los historiadores de la psicología reconocen los aportes y el tratamiento dado por los filósofos de la antigua Grecia al pensamiento psicológico. Al respecto Heibreder, E. (1971) plantea:

“Platón reconoció, asimismo, diferencias individuales entre los hombres. En el estado ideal, la República, los hombres debían escogerse para cumplir las diversas tareas de acuerdo con su capacidad. Los dotados de razón superior debían ser dirigentes; los dotados de coraje guerreros; el resto de los hombres debían ser artesanos, labradores, mercaderes y esclavos, necesarios al Estado, pero inferiores en jerarquía a los guerreros y estadistas, así como los apetitos y los sentidos lo son al coraje y a la razón”.

En la Edad Media el trabajo adquirió carácter hereditario, o sea que se transmitían los oficios o cargos de generación en generación dentro de una misma familia. Esta época se caracterizó por el desarrollo del trabajo artesanal. No obstante en esta etapa no desapareció el interés de los pensadores de la época por el estudio de las potencialidades del hombre en correspondencia con las actividades a desarrollar, llegando así a la conclusión que las personas se diferenciaban en inteligencia y habilidades especiales, y recomendaba que se debía trabajar por conocer las inclinaciones específicas de cada persona con el fin de brindarle el adiestramiento

necesario de acuerdo con sus características. En este período histórico el proceso de trabajo se caracterizó por su poca complejidad desde el punto de vista tecnológico, y por cierto grado de independencia y ejecución desde el punto de vista social.

El desarrollo de la humanidad está estrechamente vinculado a los descubrimientos científico-técnicos. La Revolución Industrial inglesa de 1780, a partir de la invención de la máquina de vapor, dio un vuelco total a la industria y la agricultura, así como al desarrollo del transporte. A ello se une después la introducción del acero; la sustitución del vapor, como fuente de energía, por la electricidad; la aparición de la maquinaria automática, la transformación de las comunicaciones, la creciente introducción de los avances de la ciencia en la industria y el desarrollo de las nuevas formas de organización.

Estos aspectos revolucionaron los procesos productivos y transformaron la organización del trabajo, al producirse una mayor socialización de dichos procesos y ser necesario agrupar gran cantidad de personas al crearse las organizaciones fabriles.

El aumento de la socialización y la consecuente complejidad social, económica y técnica trajeron consigo la necesidad de la aparición de una nueva ciencia, la administración y la psicología. Aparejado a este período, surge el proceso de selección con carácter científico como un medio de conciliación en la relación hombre-trabajo. Actualmente la selección del personal, así como la delegación de tareas y funciones de acuerdo al nivel de cada persona, constituyen pilares para el desarrollo de las empresas del siglo XXI. (Agüero, 2010).

## **1.2. Delimitación del problema**

La selección del personal es un proceso que procura prever cuales solicitantes tendrán éxito si se les contratara para ocupar una determinada posición en la empresa, por lo que constituye al mismo tiempo una comparación y una elección. Podemos definirla como una comparación entre las cualidades de cada candidato y las exigencias del cargo.

El problema a solucionar es la adecuada selección del personal a contratar en las empresas del Ecuador. Actualmente la mayoría de las empresas o incluso pequeños negocios, no cuentan con un sistema para seleccionar al personal que en ella labora, de ahí que quede a criterio de los especialistas de recursos humanos que técnicas o herramientas emplear a la hora de cubrir una plaza vacante, por lo cual se propone la implementación de un software de sistema de gestión que permita determinar la idoneidad del aspirante.

### **Formulación del problema**

¿Qué tecnologías implementar para la selección del personal a contratar en las empresas del Ecuador?

## **1.3. Hipótesis**

De lo anteriormente plasmado se deriva la hipótesis de la presente investigación:

Si se implementan nuevas tecnologías en el proceso de selección y contratación del candidato a un puesto de trabajo, se influye favorablemente en los resultados de la empresa a partir de la calidad de sus contratados.



#### **1.4. Pregunta científica**

Teniendo en cuenta lo planteado en la hipótesis, se derivan las siguientes preguntas científicas:

1. ¿Cuáles son las técnicas a emplear en la selección del personal a fin de determinar las más idóneas para lograr una correcta elección del capital humano?
2. ¿Cómo definir un sistema de selección a partir del análisis y estudio de las principales técnicas y métodos existentes para contratar de forma eficiente a un trabajador?
3. ¿Qué software implementar para la selección del personal a contratar en las empresas del Ecuador?

#### **1.5. Contexto y Marco Teórico**

Varios son los autores que has estudiado lo relacionado con la correcta selección del personal para un puesto de trabajo determinado. En el paso de los años producto a la competencia entre las empresas se han desarrollado diferentes técnicas y tecnologías para el proceso de contratación. En el Ecuador existe variedad en lo que al tema se refiere lo que este trabajo se basará en determinar alguna tecnología para mejorar el proceso de selección y contratación de personal para ello se estudiaron varias técnicas y pruebas dentro de las técnicas podemos encontrar la competencia la cual influirá en el desempeño del personal el cual podrá tener discapacidad o no la selección a base de competencias optimiza el proceso e implementa un adecuado seguimiento del mismo, lo cual permite al departamento de recursos humanos y a la administración evaluar avances y resultados reales, lo que permite contratar a personal calificado y con cualidades para el mercado en que se desarrolla la empresa que hace la contratación. Las personas que trabajan en el departamento de recursos humanos en una empresa juegan un papel

fundamental en todo el proceso ya que son los encargados de aplicar las diferentes pruebas como pueden estar las de inteligencia, capacidad física, rendimiento, prueba de aptitud, prueba de personalidad entre otras estas pruebas se validan en cinco pasos. Este proceso de reclutamiento para plazas vacantes en las empresas del Ecuador es ineficiente ya que no se aplican estas herramientas básicas para ello. En el desarrollo del trabajo se determinaran las técnicas más apropiadas y se implementará un software para la selección del personal a contratar en las empresas del Ecuador.

## **1.6 Definición de términos**

### **Selección de personal**

La selección del personal se puede definir como "El proceso de determinar cuáles de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos del puesto" (Jurado, 2011). La Selección de personal es un proceso en el cual se prevé que el solicitante tenga éxito en el futuro de ser contratado siendo también este proceso una comparación y elección, estos aspectos se basan en lo que la plaza vacante necesita de su ocupante en cuanto a su exigencia y característica. La selección no es más que una comparación entre las diferentes cualidades de cada solicitante en función del cargo y para la elección se necesita aplicar técnicas de selección. En el presente estudio la definición de selección de personal se basa en todo el trabajo al mejoramiento de este proceso en las empresas del Ecuador.

## **Contratación**

El proceso de contratación se define a partir de que “Una vez pasadas con éxito las etapas del proceso de selección y las técnicas aplicadas como pueden encontrarse en diferentes empresas, pruebas, entrevistas, exámenes médicos, entre otros, el candidato puede ser contratado” (Contreras, 2004). Luego de la contratación se realiza un proceso de adaptación al nuevo ambiente laboral, capacitación, introducción al puesto y la incorporación adecuada a él. En esta investigación se utilizara la definición de contratación ya que está dirigida hacerlo con eficiencia para las empresas del Ecuador.

### **1.7. Presunciones del autor**

Se presume que la información brindada por diferentes empresas que estudian el tema y poseen datos reales de diferentes empresas del Ecuador servirá para poder desarrollar técnicas que mejoren el proceso de selección y contratación para plazas vacantes. Las técnicas, pruebas y tecnologías estudiadas corresponden a procesos de contratación que no siempre se utilizan en las empresas del Ecuador.

### **1.8. Supuesto del Estudio**

Se supone que los resultados de esta investigación permitirán que se adquiera nuevas tecnologías sobre la selección y contratación del personal así ahorrando tiempo y dinero a las diferentes empresas del Ecuador por cuestiones de una mala selección por no contar con estas tecnologías y aplicar herramientas lógicas. Esto permitirá que se mejoren los procesos de selección laboral en las empresas.

## 1.9. Justificación

"Si los empleados son cuidadosamente seleccionados, los problemas de disciplina disminuyen" (Johnson & Johnson Co. Manual de Relaciones con el Personal, 1932)

En toda empresa uno de los pilares fundamentales lo constituye el capital humano, razón por la cual se debe hacer una correcta elección al momento de cubrir una vacante. No debemos confundir selección con reclutamiento, la primera establece una comparación entre los aspirantes, determinando así el más idóneo, mientras que la segunda busca proveer de candidatos a la empresa, sin tomar muchas veces en cuenta criterios de selección.

El proceso de selección se conforma de siete pasos que son: Análisis de las solicitudes, entrevista preliminar, Entrevista de selección, Pruebas psicológicas, Pruebas de trabajo, Investigación laboral y socioeconómica, Examen médico, Entrevista final y decisión de contratar.

Esta clasificación de personal implica un proceso que comienza con una convocatoria donde se publican las vacantes de trabajo que la organización tiene, sigue con la recepción de los currículum vitae o la presentación en sí misma de los candidatos, y luego con una serie de entrevistas y evaluaciones que permitirán encontrar al "candidato ideal", que se transformará en parte del equipo.

Quienes realizan estas selecciones de manera profesional suelen ser aquellas personas que se han formado en áreas de management (áreas de gestión), administración de empresas, recursos humanos o ciencias empresariales en general. Aunque en las evaluaciones que se realizan en la selección, suelen intervenir otros profesionales como psicólogos, comunicadores, sociólogos, etc. Al momento de la selección, no sólo se tienen en cuenta la formación académica, la instrucción profesional, los antecedentes y las referencias laborales del candidato, sino también

sus actitudes, aptitudes, aspiraciones, objetivos, metas y su visión de sí mismo como persona y como profesional/trabajador.

La selección de personal cumple su finalidad cuando coloca en los cargos de la empresa a los aspirantes adecuados a sus necesidades, y que pueden, a medida que adquieren mayores habilidades y conocimientos ser promovidos a cargos superiores. Si este proceso se realiza adecuadamente podemos obtener como ventajas que personas calificadas requieren de menor capacitación para las funciones que van a desempeñar, les toma menos tiempo adaptarse al entorno de trabajo y generan una mayor productividad y eficiencia.

Las empresas deben confiar en sus empleados para tener éxito. Contratar a la gente adecuada es imprescindible y hay muchas repercusiones cuando los sistemas de reclutamiento y selección fallan. Más que perder dinero por la falta de productividad, la contratación de las personas equivocadas afectan negativamente en muchos aspectos de la actividad diaria y sobre todo la productividad. Hay muchas maneras en que las malas decisiones de contratación pueden repercutir en el desarrollo de la organización.

### **Consecuencias de una mala selección**

Cuando se contrata a la persona equivocada para una posición, por lo general se traduce en tener que contratar a otra más adelante, lo cual se traduce en pérdida de tiempo, dinero y energía, así como la contratación adicional y los nuevos costos de formación. Una posición abierta lastima a una empresa en varias formas, incluyendo la pérdida de productividad, la frustración del continuo reciclaje y la imposibilidad de avanzar con sus iniciativas. Las malas contrataciones también pueden dar lugar a buenos empleados que dejan la empresa, creando un problema de rotación aún mayor.

En la actualidad las empresas del Ecuador, en muchas ocasiones, realizan malas elecciones de candidatos, lo cual trae resultados negativos. Este fenómeno está dado muchas veces por la no implementación de técnicas de selección y al no contar con un sistema automatizado que determine las técnicas y herramientas a emplear y a su vez tabule los resultados obtenidos

La sustitución de personal cuesta entre 50 y 175 por ciento del salario anual, de acuerdo con la Junta Asesora Corporativa de Washington, DC. Estos costos pueden incluir los honorarios de oferta de empleo, tasas de formación (sobre todo si el entrenamiento se lleva a cabo fuera de las instalaciones) y el pago del "sueldo equivocado" al empleado antes de que el empleo termine oficialmente. Si esa persona era un vendedor o gerente de cuenta, la empresa puede perder ingresos por ventas no realizadas o pérdida de clientes. Si la asociación es pequeña o recién comienza, contratar a la persona equivocada puede sabotear toda la compañía.

Una mala decisión en la contratación puede dañar la moral y la productividad de los buenos empleados. Si se trataba de un empleado de bajo nivel, entonces los compañeros de trabajo que tienen que arreglar la pereza de la persona pueden sentirse sobrecargados y poco apreciados. Además, las malas contrataciones a menudo engendran malas actitudes negativas en el lugar de trabajo.

### **1.10. Objetivos**

**Objetivo general:** Implementar una tecnología para la selección del personal a contratar en las empresas del Ecuador.

**Objetivos específicos:**

1. Caracterizar cada una de las técnicas a emplear en la selección del personal a fin de determinar las más idóneas para lograr una correcta elección.
2. Definir un sistema de selección a partir del análisis y estudio de las principales técnicas y métodos existentes para la selección de personal, determinando así las técnicas más apropiadas.
3. Implementar un software para la selección del personal a contratar en las empresas del Ecuador

En el capítulo que viene a continuación se encuentra la Revisión de Literatura, la misma está dividida por temas. Consecutivamente se presentará la metodología y diseño de la investigación aplicada, seguido del análisis de los datos encontrados y conclusiones con las recomendaciones del estudio.

## **CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **Géneros de literatura incluidos en la revisión**

#### **Fuentes.**

La búsqueda literaria efectuada en esta investigación proviene de artículos académicos, de consultas a libros relacionados con el tema de investigación y con autores conocidos en el tema, también fueron consultadas revistas electrónicas revisadas por The American Psychological Association (APA Sexta edición). Algunos artículos revisados han sido obtenidos a través de la Universidad San Francisco de Quito (USFQ) que contiene las bases de datos EBSCO, JSTORE, SPRINGER LINK y PROQUEST. Adicionalmente se recurrió a instrumentos de investigación consultados en la bibliografía, se contó con información brindada por empresas del distrito Metropolitano de Quito, y se utilizó la base de datos proporcionada por POLYGRAPH de Ecuador la cual investiga a las empresas que tienen o no procesos de recursos humanos.

#### **Pasos en el proceso de revisión de la literatura**

El proceso de revisión de la literatura se fue haciendo analizando palabras relacionadas en las preguntas de investigación y los objetivos específicos del trabajo. Estas palabras claves conformaron conceptos teóricos y temas de vital importancia para la búsqueda exhaustiva sobre el proceso de selección y contratación de plazas vacantes en empresas del Ecuador. La búsqueda literaria generó conceptos y criterios necesarios para la discusión del tema en cuestión. La investigación se elaboró a través de libros que colaboraron con el tema planteado.



Complementariamente se utilizó el Internet, con acceso a bibliografía actualizada y revistas académicas revisadas por la norma APA.

Después de recopilada la bibliografía necesaria para el desarrollo de la presente investigación se le dio lectura y se hizo el análisis pertinente para sintetizar los principales conceptos.

### **Formato de la revisión de la literatura**

La revisión de la literatura se fracciona en tres temas importantes.

1. Antecedentes investigativos.
2. Análisis del Puesto de trabajo.
3. Propuesta de solución.

#### **2.1. Antecedentes investigativos**

Numerosos autores han realizado diversas investigaciones sobre la importancia de la correcta selección del personal, entre las cuales podemos citar las siguientes:

- Merino Burbano de Lara, (2011): *¿La implementación de un sistema de selección de personal basado en competencias influirá en el desempeño del personal discapacitado del INEC-Quito?*

En esta investigación la autora se propone como objetivo fundamental desarrollar un sistema de selección del personal basado en competencias para personas con algún tipo de discapacidad donde se pueda observar y evaluar su desempeño. Además elegir y clasificar personal idóneo que se ajuste a los requerimientos del puesto y de la institución. Puntualizar las tareas de cada puesto vacante para considerar los conocimientos, habilidades y competencias que

cada persona con discapacidad debe poseer para ocupar la vacante. Determinar si el incremento del sistema de selección de personal basado en competencias ha sido satisfactorio para el desempeño del personal con discapacidad en el INEC.

Concluye que en los procesos de elección de personal que se realizan actualmente en el Instituto Nacional de Estadísticas no se utilizan pruebas psicométricas modernas y actualizadas, lo cual dificulta la evaluación de los diferentes aspectos de la personalidad, habilidades y destrezas de cada uno de los aspirantes.

Es muy importante para toda institución, por pequeña que sea, adoptar un sistema de selección en base a competencias a fin de optimizar el proceso de selección e implementar un adecuado seguimiento del mismo, que nos permita evaluar los avances y resultados reales, permitiendo dotar de talento humano calificado, a fin de competir de manera eficiente en el mercado actual en que nos desarrollamos.

Como recomendaciones se proponen solicitar al Ministerio de Relaciones Laborales un convenio de colaboración para que imparta charlas de capacitación al personal que labora en el área de talento humano en aspectos relacionados con la inserción de personas con discapacidad. Para realizar el sistema de selección basado en competencias se debe contar con los profesionales adecuados para poder aplicar técnicas como la entrevista por competencias y poseer la experiencia necesaria para garantizar el uso de dicha herramienta, así como poder determinar las necesidades de cada vacante y determinar que aspirante es más idóneo. Los procesos de reclutación deben contar con supervisores o veedores que den fe con total transparencia.

- Quintuña Vélez (2010): *“Plan de formación y desarrollo del talento humano aplicado en el Banco del Austro S.A.”*

La autora concluye que el principal desafío que enfrenta la sociedad es el mejoramiento humano continuo de las organizaciones que la componen. Para ello se hace imprescindible la labor de los técnicos de talento humano, tanto en la selección como capacitación del personal.

El Departamento de Talento Humano existe para apoyar y asesorar a la Gerencia mediante sus recursos y conocimientos especializados. En último término, la motivación y bienestar de cada trabajador son responsabilidad tanto de su Supervisor inmediato como del mismo departamento.

Existen muchos tipos de pruebas de personal en uso, incluyendo las pruebas de inteligencia, las de capacidades físicas, las de rendimiento, las pruebas de aptitud, los inventarios de interés y las pruebas de personalidad. Para que una prueba de selección sea útil, las calificaciones de la misma deberán estar relacionadas de manera predecible con el desempeño en el empleo; es necesario validar la prueba. Esto requiere cinco pasos: (1) análisis del puesto; (2) elegir las pruebas; (3) aplicar la prueba; (4) relacionar las calificaciones de la prueba con los criterios y (5) revalidar la prueba y hacer una validación cruzada.

Se recomienda primeramente aplicar técnicas para la selección de personal, logrando una adecuada elección. Poner a disposición del departamento un plan de capacitación a partir de las diferencias individuales y perfil de competencia de cada trabajador y cada puesto de trabajo.

- Del Castillo (2011): *“El proceso de selección de personal de NATRANSCOM Cía. Ltda.”*

Esta investigación está enfocada en analizar la situación actual que presenta el proceso de selección de personal en la empresa NATRANSCOM CIA. LTDA, a fin de plantear una opción de mejora e implementación. Es de enorme importancia para la empresa la realización del

proceso de reclutamiento y selección del personal, para lo cual se deben aplicar técnicas en función de determinar el nivel de idoneidad de cada aspirante a la plaza vacante.

La investigadora ultima que se debe prestar especial atención al proceso de selección y contratación del personal, pues este constituye el primer paso para garantizar el éxito en el futuro desarrollo de la empresa. El sistema implementado actualmente no es eficiente ya que no aplica herramientas básicas al momento de seleccionar el personal, además de no contar con perfiles de cargo definidos.

Este problema ocasiona demoras al momento de crear nuevos puestos, retrasos al llenar las vacantes y pérdida de tiempo importante en la capacitación del nuevo personal, todo esto se ve reflejado en pérdidas económicas para la empresa. Recomienda aplicar esta moderna herramienta técnica para lograr una efectiva selección, siendo además de fácil manejo para la persona responsable de reclutar y seleccionar el personal necesario, logrando así optimizar el proceso en cuestión.

## **2.2. Fundamentación teórica**

### ***2.2.1. Análisis del puesto de trabajo***

Antes de realizar cualquier proceso de selección se deben determinar las funciones y atribuciones del puesto de trabajo, para ello se ha de realizar el análisis correspondiente a fin de establecer las funciones y atribuciones de cada posición. Este es un importante proceso dentro de los recursos humanos pues determina toda la información necesaria de cada puesto de trabajo en una empresa, lo cual es vital al momento de determinar un ocupante para dicha plaza. Diversos autores han dado definiciones sobre el tema entre las cuales se destacan las siguientes:

Gary Dessler: “procedimiento para establecer las obligaciones y habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debe de contratar para ocuparlo”.(Citado en (Koh Tzab, 2013)

Munch García: “El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. Esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan”. (Citado en (Koh Tzab, 2013)

Ricardo Varela: “Procedimiento por el cual se determinan las responsabilidades de cada puesto y las características de las personas que deberían contarse para desempeñarlos”. (Citado en (Koh Tzab, 2013)

Antes de realizar el estudio del puesto de trabajo se debe realizar un profundo análisis de la organización, sus objetivos, sus características, los recursos con que cuenta (personal, materiales y procedimiento) y los productos o servicios que comercializa a la comunidad. Se deben estudiar informes de diversas fuentes, tales como la propia empresa, otras entidades del área e informes oficiales. Hay que seguir varios pasos básicos para poder determinar las obligaciones y atribuciones de cada puesto de trabajo.

### **Identificación de puestos**

Esta tarea es de las más sencillas pero importantes, para ello se debe recurrir a entrevistas o incluso, según el tamaño de la empresa a la nómina de pago y a los organigramas vigentes, aunque actualmente la investigación directa con los empleados, supervisores y directivos arroja mayor volumen de información fiable.

### **Técnicas para recolectar información**

Existen varias técnicas para recolectar información como son: revisión de documentos (permite a los analistas conocer dónde está la organización y hacia dónde va dirigida, también se pueden revisar documentos cualitativos y cuantitativos), entrevistas (son diálogos de preguntas y respuestas. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas), cuestionarios (realizar cuando se presenta dispersión de personal, se requieren respuestas anónimas y cuando el personal a ser entrevistado es bastante numeroso) y la observación (observar el comportamiento y ejecución de los procedimientos en la organización).

### **Desarrollo y aplicación de cuestionarios**

Con esta herramienta se propone la identificación de labores, responsabilidades consientes habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

- **Identificación y actualización:** Se procede primero a identificar el puesto que se describirá más adelante, así como la fecha en que se elaboró la última descripción.
- **Deberes y responsabilidades:** Muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo. Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas.
- **Aptitudes humanas y condiciones de trabajo:** Describe los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencias y otros factores necesarios para la persona que desempeñará el puesto. Es vital para proceder a llenar una vacante o efectuar una promoción.
- **Niveles de desempeño:** Se deberá recurrir en muchas ocasiones a la ayuda de los supervisores, los ingenieros industriales que resulte procedente para determinar dichos niveles.

Se puede decir que el análisis de puestos, es una herramienta eficaz, con la cual deben contar todas las empresas de cualquier ramo, si es que quieren tener una buena organización y coordinadas todas sus funciones, porque la empresa que se encuentre bien organizada, con su objetivo bien definido, alcanzará las metas deseadas, ya que el personal sabe qué hacer y cómo hacerlo, por lo tanto este conjunto de elementos les asegura un buen lugar en el mercado. (Koh Tzab, 2013).

### ***2.2.2. Test de selección***

Dentro de las pruebas que se realizan en la selección de personal para identificar posibles candidatos se destacan los test de selección, en ocasiones denominados test psicológicos. Generalmente estas herramientas de selección se realizan previas a las entrevistas personales con el objetivo principal de filtrar a los candidatos cuyo perfil (conocimiento, aptitudes, personalidad, memoria, agilidad mental, etc...) sea afín con los requisitos del puesto. Permiten además determinar las capacidades del candidato y su potencial de desarrollo en cuanto a liderazgo e innovación.

Los test constituyen una prueba más del proceso de selección, y no siempre serán los responsables de que consigas o no un trabajo. Tan sólo sirven como filtro inicial y como un complemento a las entrevistas que podrá decantar o no la balanza a tu favor. (Universia, 2014)

## **Tipos de test**

### 1. Test de Personalidad

Miden las características personales del candidato; autocontrol, introversión e iniciativa. Al candidato se le pide que responda a una serie de preguntas donde debe elegir entre varias respuestas, decir "sí o no" o dar una respuesta libre y espontánea.

### 2. Test de Inteligencia, Aptitudes o Psicotécnicos

Valoran el nivel intelectual del candidato. Para ello, lo usual es someter al candidato a una batería de preguntas contra el reloj, donde se le pide hacer secuencias lógicas o escribir una cierta cantidad de palabras por minuto. Analizan el factor numérico, verbal, perceptivo-espacial, la memoria, el razonamiento. Este tipo de test también suelen medir diversas funciones como la velocidad de reacción, la coordinación, la atención, etc.

### 3. Test Proyectivos

Buscan predecir el comportamiento futuro de una persona. Tratan de revelar los aspectos más escondidos de la personalidad del candidato. Por ejemplo, a través de varios test se deduce que una persona tiene mal control sobre sus emociones de rabia. En otro, se detecta que tiene mala tolerancia a la frustración cuando no puede lograr lo que quiere.

### 4. Pruebas de conocimientos profesionales e idiomas

Similares a los exámenes que puedes encontrar en la carrera, tratan de medir tus conocimientos técnicos a través de ejercicios o problemas prácticos. Por ejemplo, si optas a un puesto como auditor, podrán ponerte un caso con cuestiones sobre contabilidad, nuevas normas de auditoría, Plan General Contable, etc. (Universidad, 2013)

También pueden medir tus conocimientos en idiomas extranjeros si el puesto lo requiere. Las pruebas escritas de idiomas suelen completarse con una prueba hablada en otro idioma durante alguna de las entrevistas. En ella, se solicita al candidato que realice



parte de la entrevista en inglés, francés o alemán, por lo general, según la lengua extranjera oficial en la empresa. (Universia, 2014)

### **Importancia de la aplicación de test psicométricos**

Sandra Mesa publica sobre la importancia de la aplicación de test psicométricos para la selección de candidatos a una plaza y afirma que:

“Es larga la polémica sobre los llamados test mentales. Desde sus comienzos los test sirvieron para medir el llamado coeficiente intelectual, pero con el desarrollo de la psicología éste se dejó de medir aisladamente”. (Meza, 2014)

Se utilizan dos tipos de técnicas: proyectivas y psicotécnicas. Las primeras evocarían cuestiones de orden subjetivo en las personas, mientras que las segundas utilizan metodología formalizada, comparable y medible (puntajes, escalas, muestras, estandarizaciones y coeficientes).

La propia autora considera que:

Otra parte importante de la aplicación de test es en la parte educativa, es una área cruzada entre la pedagogía y la psicología, asistidas o complementadas por especialistas como Pediatras, Neurólogos, Psicoanalistas, Psicólogos, docentes, equipos de orientación vocacional, entre ellos pueden determinar la necesidad de un diagnóstico o indicar la escolaridad adecuada. (Meza, 2014)

Se torna importante para esta técnica que el personal calificado que la lleva a cabo tenga presente la articulación que se origina entre el motivo de consulta y las técnicas que, a partir de su criterio, le permiten explorar, construir hipótesis y finalmente, cumplir una síntesis

del diagnóstico a partir del estado psicológico del sujeto, así como de las causas que podrían ocasionar las posibles causas o determinados conflictos subyacentes al mismo.

### ***2.2.3. Determinar las bases de las diferencias individuales***

Se conocen como diferencias individuales al conjunto de características o rasgos que identifican a una persona respecto a las demás. Cada individuo es diferente ya que la psiquis de cada uno procesa y elabora información de diversas formas. Existen causas innatas que vienen determinadas por nuestra naturaleza y nuestra realidad genética, las cuales conforman en cierta medida lo que denominamos carácter, temperamento y personalidad.

### ***2.2.4. Pruebas de trabajo. Comprobaciones***

Estas pruebas las suele hacer el futuro jefe inmediato de conjunto con el departamento de recursos humanos fin de verificar que tiene los conocimientos y habilidades que el puesto exige. Se compone de 2 fases fundamentales investigación laboral y estudio socioeconómico.

El estudio socioeconómico permite recabar información sobre el candidato en cuanto a las condiciones en que vive y el comportamiento con sus vecinos. Es importante analizar esta información pero no decisiva para determinar la contratación, pues así podremos analizar si en un momento dado puede ser sobornado por alguien para dar información sensible de la empresa o cometer algún tipo de delito o fraude.

### ***2.2.5. Examen médico***

Un aspecto a tener en cuenta en los procesos de selección y contratación de personal por parte del departamento de talento humano son los exámenes médicos, los cuales brindaran información acerca del estado físico del aspirante, permitiendo así conocer si está apto para enfrentar las características físicas del puesto para el cual está aplicando.

Se hace necesario saber el estado físico de los trabajadores de una empresa para evitar que se incurra en: un mayor número de ausentismo, aparición de enfermedades profesionales, disminución del índice del trabajo, peligro del contagio de diversas enfermedades, trastornos en la organización de la producción, déficit en la calidad de los productos, menor calidad en la producción, más elevados niveles de costos.

Generalmente se aplican dos tipos de exámenes médicos: de admisión y periódicos. Los de admisión son aplicados al candidato que desea desempeñar una labor dentro de una organización, y debe ser aplicado por Médico especializados en la materia, puesto que el examen médico tiene un costo alto, debe ser aplicado casi al final de nuestro proceso, para evitar desembolsos que hubiesen sido corregidos.

Periódicamente se deben hacer exámenes médicos a todos los trabajadores en una empresa pues es un derecho del trabajador, además que debe ser de interés de la empresa conocer el estado de salud de sus empleados.

### ***2.2.6. Entrevista final***

En esta fase del proceso de selección se debe citar al candidato seleccionado para ocupar la vacante para describirle de nuevo el puesto el cual ocupara, pero también se le

mencionará que documentos entregará para generar su expediente dentro de la empresa en la cual laborara, también aquí entra el punto de decisión de contratar.

### ***2.2.7. Efectos de una mala selección***

La pérdida de un empleado cuesta a la empresa el equivalente al doble de su salario anual por lo cual muchos expertos recomiendan que se deba realizar proceso de selección exhaustivo a fin de evitar futuras pérdidas económicas.

#### **Facturación**

Cuando se contrata a la persona equivocada para el puesto, por lo general se traduce en tener que volver a llenar la posición de nuevo. Tiempo, dinero y energía se pierden durante este proceso de inactividad, así como la contratación adicional y los costes de formación.

#### **Dinero**

La sustitución de personal cuesta entre 50 y 175 por ciento del salario anual, de acuerdo con la Junta Asesora Corporativa de Washington, DC. Estos costos pueden incluir los honorarios de oferta de empleo, tasas de formación (sobre todo si el entrenamiento se lleva a cabo fuera de las instalaciones) y el pago del "sueldo equivocado" al empleado antes de que el empleo termine oficialmente.

#### **Moral**

Una contratación equivocada debido a un reclutamiento y selección ineficaz puede dañar la moral y la productividad de los buenos empleados. Si el empleado se encontraba en una alta posición, los buenos empleados pueden reconsiderar su mandato. Si se trataba de un empleado de bajo nivel, entonces los compañeros de trabajo que tienen que arreglar la pereza de la persona pueden sentirse sobrecargados y poco apreciados.

## **Confianza**

Los buenos empleados pueden perder la confianza en su equipo de gestión de cara a las decisiones de contratación consistentemente pobres. Los administradores y propietarios de pequeñas empresas también deben luchar con la terminación del empleado y hacer frente a los sentimientos de culpa y estrés. (Romero, 2004).

### **2.3. Propuesta de solución**

Los sistemas de gestión en el campo de la informática hacen referencia a todos aquellos sistemas informáticos con los que se apoya una empresa para poder desarrollar correctamente las actividades de la misma. Es muy importante que se tenga en cuenta que la mayoría de las estrategias que suelen desarrollar las empresas dependen de las herramientas e instrumentos tecnológicos correspondientes a los sistemas de gestión que se emplean en algún momento.

Seguramente se destacarán por la capacidad de tomar mejores decisiones que pueden resultar muy ventajosas para alcanzar los objetivos que se plantean desde el comienzo de dicha empresa. La mayoría de las organizaciones operan en un ambiente que suele ser bastante implacable, competitivo y en el que deben sobrevivir superando obstáculo tras obstáculo.

#### ***2.3.1. Características y beneficio de los sistemas de gestión***

Independientemente de qué se trate de la industria, las empresas que operen con los sistemas de gestión de la más alta calidad, permanecerán y se convertirán en aquellas organizaciones más fuertes en cuanto a la competencia que se plantea en el ámbito del mercado empresarial, mientras que aquellas empresas que no logren una mejora en los sistemas de gestión correspondientes a su información, quedarán a la zaga de aquellas que lo han logrado. Además, debemos considerar el hecho de contar con información de calidad proporcionada por los

sistemas de gestión de más alto rendimiento, que ayudará y resultará muy útil para la planificación, dirección y el control de todos los aspectos que comprende la gestión de una empresa.

Los sistemas de gestión tienen por objetivo particular proporcionar la información que se requiera y se considere necesaria para poder desempeñar correctamente todas las responsabilidades que las diferentes funciones del negocio implican. (Ministerio de Educación de España, 2006).

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Modalidad de la investigación**

La modalidad de investigación se basa en una metodología de aplicación en donde se tomará como herramienta la investigación de campo. La información recolectada directamente de la realidad posibilita al autor cerciorarse de las condiciones innegables.

También se analizan las técnicas de selección utilizadas actualmente en las empresas a fin de determinar su eficiencia con respecto a la calidad de sus contratados. Los contratistas encuestados tienen la posibilidad de mostrar su postura en cuanto a la implementación de nuevas técnicas en sus procesos. Estas se automatizarán a través de un sistema de gestión integral, brindando una mayor eficiencia y calidad.

### **3.2. Población y Muestra**

La Superintendencia de Compañías cuenta con un total de 151.768 empresas en todo el Ecuador y una población objetiva de 2400 empresas en Quito. (Superintendencia de Compañías, 2015) Por lo tanto, la investigación tiene como muestra 240 empresas constituidas en el distrito metropolitano de Quito. En cada empresa concebida como muestra del estudio, se trabajará con el personal del área de talento humano para la recopilación de datos.

#### **Cálculo de la muestra**

La población estimada es de 2400 empresas

Fórmula para calcular muestra:

$$n_o = \frac{Z^2 \cdot pq}{e^2}$$

Fórmula para ajustar tamaño de la muestra:

$$n' = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o - 1}{N}}$$

Dónde:

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

pq = varianza de la proporción (p = proporción está entre 0,4 y 0,6). (q = 1 - p)

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

N = tamaño de la población

$n_o$  = tamaño de la muestra

n □: población ajustada (Aguilar-Barojas, 2005)

Desarrollo de la fórmula

$$n_o = \frac{Z \cdot pq}{e^2}$$

$$n_o = \frac{1,96^2 \cdot (0,5 \cdot 0,5)}{(0,06)^2}$$



$$n_o = \frac{3,84 \cdot 0,25}{0,0036} = \frac{0,96}{0,0036} = 266.666$$

Desarrollo de la fórmula de ajuste

$$n' = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o - 1}{N}}$$

$$n' = \frac{267}{1 + \frac{267 - 1}{2400}} = \frac{267}{1 + \frac{266}{2400}} = \frac{267}{1 + 0.1108} = \frac{267}{1,1108} = 240$$

La muestra a estudiar es:

N = 240, con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 6%.

El tipo de muestreo que se escogerá para la selección de la muestra será probabilístico aleatorio simple.

### **3.2.1. Recolección de Información**

Tal como se explicó en el apartado anterior, en la investigación se tomarán como muestra 240 empresas del distrito Metropolitano de Quito, de las cuales se obtendrá la información necesaria y la realización de la propuesta de solución a la problemática planteada inicialmente. La Recolección de Información se hará mediante una base de datos proporcionada por Polygraph del Ecuador, la cual investiga a las empresas que tienen o no tienen procesos de recursos humanos.

## **Técnicas**

Para la obtención de los datos y la información necesaria durante la realización de este proyecto se utilizó la encuesta, instrumento que se aplicó a un grupo de trabajadores de los departamentos de talento humano. Igualmente, se utilizó la técnica documental de fichaje para recolectar y almacenar la selección más empleada en la actualidad.

## **Instrumentos**

Los instrumentos utilizados para obtener la información necesaria fueron los siguientes:

- Encuesta a personal de distintas empresas.

La encuesta es una búsqueda sistemática de información en la que se pregunta a los investigados sobre los datos que se desean obtener, y posteriormente los reúne individualmente para su análisis respectivo.

Se realiza a todos los entrevistados las mismas preguntas, en el mismo orden y en una situación similar; de modo que las diferencias arrojadas en las respuestas dadas por las personas entrevistadas son atribuibles a estas, no a las preguntas en sí mismas. Se pueden clasificar según la finalidad, el contenido, y procedimiento que se utilice para su aplicación.

En este caso se realizará una encuesta exploratoria que generalmente se utiliza cuando la información previa del fenómeno en estudio es escasa o poco fiable. La misma permitirá formular el estudio de manera apropiada.

Para garantizar la validez de este instrumento se seguirán los pasos siguientes en su diseño:

- Definición teórica del fenómeno a estudiar y diseño de la encuesta.
- Evaluación de la disponibilidad de recursos financieros, humanos, electrónicos y tiempo.
- El “cuestionario” debe proporcionar información que pueda ser procesada de modo sencillo.
- Selección de la muestra
- Elección de los informantes claves: individuos cuya posición o características les permiten proporcionar información que otras personas desconocen o darían incompleta. (Grande & Abascal, 2004)

El cuestionario como instrumento, debe cumplir algunos requisitos generales para que su uso sea mucho más eficiente en lograr los objetivos deseados, los cuales se muestran a continuación:

- Precisión y claridad en las preguntas.
- Orden de las preguntas.
- División de las preguntas en apartados temáticos.
- Numeración de las preguntas por apartados.
- Uso de vocabulario adecuado.
- Disposición de espacio suficiente para las posibles respuestas.
- Inclusión de todas las respuestas posibles.

- Elaboración de instrucciones sobre el llenado del instrumento. (Grande & Abascal, 2004)

Se utilizarán preguntas estructuradas cerradas o de respuesta múltiple, mencionándose al entrevistado las posibles opciones de respuestas prefijadas; además pueden ser dicotómicas (2 opciones) o en abanico (3 o más opciones). Durante el diseño el investigador debe asegurarse de que la pregunta en realidad tiene solo dos respuestas; teniéndose en cuenta que “No se” o “No responde” son también respuestas legítimas. Por último, si hay más de dos posibles respuestas, se deben incluir como alternativas. (Grande & Abascal, 2004)

Para garantizar la calidad de las encuestas se utilizaron los siguientes requisitos a cumplir:

- El encuestador debe conocer el tema con profundidad y preparara la encuesta con los requisitos indispensables para su realización.
- Plantear preguntas claras.
- Interpretar acertadamente la información.
- Sensibilidad para captar mentiras voluntarias e involuntarias.
- No emitir una opinión sobre lo que se conversa.
- No sugerir respuestas.
- Tener habilidad para motivar la participación. (Grande & Abascal, 2004)

## **Descripción de participantes**

### **Número.**

Esta investigación será un estudio de caso basado en 240 empresa participantes y 257 personas, que pertenecen al distrito Metropolitano de Quito.

### **Género.**

El género será indistinto ya que se realizara el estudio en los departamentos de recursos humanos de las distintas empresas investigadas.

### **Nivel socioeconómico.**

El nivel socioeconómico del grupo experimental de esta investigación estará formado de un nivel Medio Alto, debido a que se pretende llegar al Departamento de Recursos Humanos con las personas que tengan una especialización en el tema a tratar, por lo cuál esos puestos muestran un ingreso alto en promedio se dice que la muestra tiene este nivel Socioeconómico como característica.

### **Características especiales relacionadas con el estudio.**

Los datos procesados de las 240 empresas se muestran a continuación. Los resultados fueron alcanzados con la ayuda de medios cómputos y con la base de datos de POLYGRAPH de Ecuador. Se aplicaron encuestas y los datos de las mismas fueron tabulados y graficados para su análisis.

## **Fuentes y recolección de datos**

Como se mencionó anteriormente en esta metodología la información proviene de polygraph del Ecuador este centro es el único en el país acreditado para formación de profesionales en poligrafía, este centro realiza exámenes de este tipo para prevenir situaciones ilícitas en toda clase de empresa y en la sociedad en general, también se realiza en este centro pruebas de preempleo por este motivo fue que fue consultada en esta investigación.

El objeto social del centro es prestar servicio de asesoramiento y consultoría en poligrafía, tecnologías y técnicas para la evaluación de la credibilidad, importación, exportación, instalación, distribución, comercialización de suministros e instrumentos de poligrafía y tecnologías y técnicas afines a la evaluación forense de la credibilidad, capacitación, servicios de asesoramiento en seguridad, física, industrial, recursos humanos y procesos administrativos. Tenemos el respaldo del Latinamerican Polygraph Institute para las ejecuciones de cursos básicos, de actualización, avanzadas y técnicas en poligrafía, así como otras tecnologías afines a la Evaluación Forense de la Credibilidad. Poseemos la capacidad de realizar trabajos y servicios a nivel latinoamericano en países como Colombia, Perú, Venezuela, México, Guatemala, Panamá, EEUU, entre otros (<http://www.educaedu.com.ec/>, 2015).

## **Prueba piloto.**

En la presente investigación se desarrolló una prueba piloto para así comprobar la eficiencia de las encuestas aplicadas, la misma dio como resultado que la encuesta relacionada con las herramientas utilizadas en el momento de contratar se quería aplicar teniendo tres ítem dando como resultado la prueba piloto que se le incrementara un ítem, en la original se tuvieron

en cuenta las herramientas, definición del Puesto y Curriculum, Prueba de trabajo, Entrevista, y en la prueba piloto se pudo apreciar q el personal de la muestra preguntaba por la herramienta test Psicológico lo que se decidió incrementar por el autor este otro ítem a la encuesta que se aplicara en la muestra escogida para el estudio.

### **3.3. Procesamiento y análisis de los datos**

El procesamiento de los datos se realizará de forma mecánica, es decir se utilizarán medios de cómputo, fundamentalmente Microsoft Excel. Esto permitirá posteriormente el análisis en tablas y gráficos. Las encuestas se aplicarán de forma digital para facilitar su tabulación y disminuir los márgenes de error.

Para su mayor organización se revisarán los instrumentos aplicados, se tabularán los datos recogidos por cada uno de los aspectos medidos, se calcularán los indicadores determinados y por último se diseñarán los cuadros estadísticos y gráficos a partir de los datos obtenidos; los pasos anteriores servirán de base para el análisis e interpretación de los resultados.

### **Procedimientos de la Investigación**

En esta sección se enuncian secuencialmente y en orden los pasos que siguió el autor de este trabajo para desarrollar su proyecto; desde la concepción del problema hasta la elaboración del informe de la investigación. A continuación se enumeran:

#### El problema:

- 1.1. Ubicación del problema en un contexto
- 1.2. Causas y consecuencias del problema
- 1.3. Delimitación del problema

- 1.4. Formulación del problema
- 1.5. Evaluación del problema
- 1.6. Objetivos de la Investigación
- 1.7. Alcances del problema
- 1.8. Justificación e importancia de la investigación

Marco teórico:

- 2.1. Antecedentes investigativos
- 2.2. Fundamentación teórica
  - 2.2.1. Análisis del puesto de trabajo
  - 2.2.2. Test de selección
  - 2.2.3. Determinar las bases de las diferencias individuales
  - 2.2.4. Pruebas de trabajo. Comprobaciones
  - 2.2.5. Examen medico
  - 2.2.6. Entrevista final
  - 2.2.7. Efectos de una mala selección
- 2.3. Propuesta de solución

Metodología:

- 3.1. Modalidad de la investigación
- 3.2. Población y Muestra
- 3.2. Recolección de Información
- 3.3. Procesamiento y análisis de los datos
- 3.4. Desarrollo del proyecto (Universidad San Francisco de Quito, 2015)



### **3.4. Desarrollo del proyecto**

El proyecto se desarrolla y transita por dos etapas esenciales, la primera consiste en introducir todos los datos que se obtienen mediante la implementación de las técnicas determinadas y empleadas, las cuales posibilitan llevar a cabo la selección del aspirante al sistema de gestión. Luego se pone en práctica la segunda etapa, la cual consiste en aplicar un filtro para determinar, de acuerdo a los datos introducidos, donde se determina un número de posibles candidatos para la etapa final. Estos serán analizados para la posterior selección, posibilitando así que resulte selecto más idóneo para ocupar la plaza que se ostenta otorgar.

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE DATOS

### 4.1. Detalles del análisis.

El presente capítulo recoge los datos arrojados por los diferentes instrumentos de investigación empleados a fin de cumplir los objetivos y preguntas establecidos en el estudio. Para ello, se procedió a la organización de la información obtenida a partir de la tabulación de los datos, su presentación, análisis e interpretación.

Los resultados referidos a la aplicación de las encuestas aplicadas al personal que labora en el Departamento de Talento Humano de las 240 diferentes empresas estudiadas, fueron organizados, tabulados y procesados en términos de las siguientes medidas descriptivas: frecuencias y porcentajes; de acuerdo a los objetivos formulados en el presente estudio y en confrontación con la teoría y bibliografía consultada.

A continuación se especifican los cuadros explicativos y gráficos de los resultados obtenidos en esta investigación. En este sentido, es preciso destacar que para la obtención de resultados confiables y profundos primeramente se analizaron todas las necesidades reales de contratar a un trabajador, pues ésta constituye la razón fundamental por la cual los gerentes o empresarios seleccionan a sus empleados, lo que se encuentra estrechamente relacionado con la eficiencia del trabajo en las empresas.

En el proceso de contratación, los responsables de llevar a cabo esta actividad necesitan realizar diferentes técnicas de contratos lo que significa un gasto considerable para las diferentes entidades. El encargado de realizar dicha función deberá tener pleno conocimiento del tiempo que se necesita para recibir la ayuda adicional, sin olvidar que para contratar a una persona por

primera vez, ésta deberá pasar por un tiempo de control hasta que el contratado desempeñe correctamente su labor.

En el presente estudio se investigaron las diferentes formas de contrato para las diversas empresas existentes en Quito. De igual forma, se procedió al análisis individual de estos instrumentos arrojando en cada caso diferentes conclusiones, probando que las diferentes empresas no se rigen por normas de contrato establecidas. Esto se traduce en la pérdida de tiempo e inversiones cuantiosas, recursos valiosos en cualquier organización.

Por otra parte, se constató que tampoco se tienen en cuenta los pasos sugeridos en esta investigación para realizar una correcta selección del personal, por lo que a continuación se presentan:

- I. Decidir el perfil del candidato idóneo correspondiente a la plaza vacante.
- II. Establecer el proceso de selección con sus herramientas a utilizar.
- III. Intercambiar información con el solicitante.
- IV. Incorporar al nuevo trabajador.

## Resultados de la Encuesta dirigida a personal del Departamento de Talento

### Humano

#### 1. ¿Cuántas personas contrata usted anualmente?

**Tabla 1.** Personas contratadas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
0-20	43	16,7
20-40	176	68,5
40-60	28	10,9
60 o más	10	3,9
<b>TOTAL</b>	<b>257</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a personal de Talento Humano

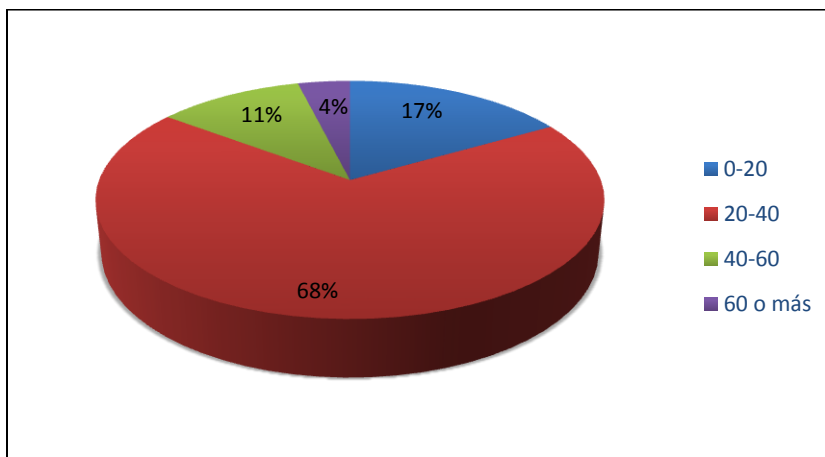
**Elaborado por:** Andrés Amores

**Tabla 2.** Valores estadísticos

Estadística	Valor
Valor Mínimo	1
Valor Máximo	4
Significado	2,02
Varianza	0,43
Desviación estándar	0,66
<b>TOTAL</b>	<b>257</b>

**Fuente:** Encuesta a personal de Talento Humano

**Elaborado por:** Andrés Amores



**Gráfico 1.** Personas contratadas

**Fuente:** Encuesta a personal de Talento Humano

**Elaborado por:** Andrés Amores

Como se puede observar, existe una elevada tasa de contratos realizados en diferentes empresas en el período de un año, lo cual evidencia inestabilidad laboral así como ineficiencias en el proceso de contratación, ya sea por desconocimiento o por negligencia; lo que se traduce en la presencia de fluctuaciones continuas de los recursos humanos.

**2. ¿Cuáles de las siguientes herramientas son utilizadas por usted al momento de contratar? Seleccione las 2 más utilizadas**

**Tabla 3.** Herramientas de contratación

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Definición del Puesto y Currículum	234	91,1%
Pruebas de Trabajo	8	3,1%
Entrevista	221	86,0%
Test Psicológicos	51	19,8%
Exámenes Médicos	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>257</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a personal de Talento Humano

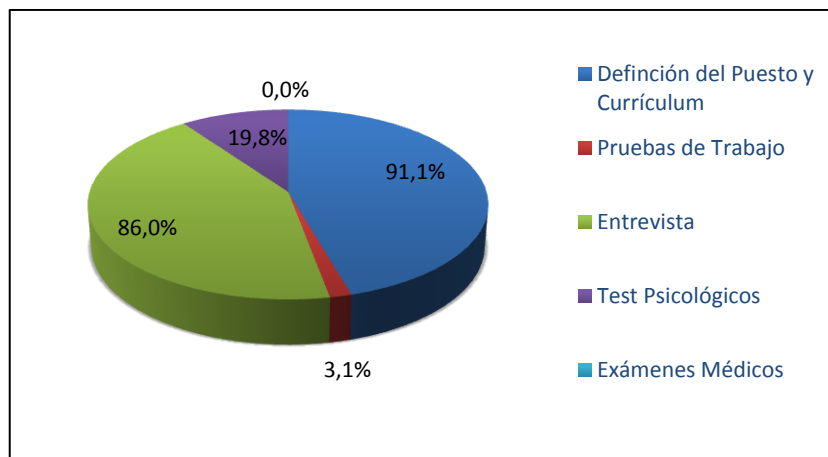
**Elaborado por:** Andrés Amores

**Tabla 4.** Valores estadísticos

<b>Estadística</b>	<b>Valor</b>
Valor Mínimo	1
Valor Máximo	4
<b>TOTAL</b>	<b>257</b>

**Fuente:** Encuesta a personal de Talento Humano

**Elaborado por:** Andrés Amores



### Gráfico 2. Herramientas de Contratación

**Fuente:** Encuesta a personal de Talento Humano

**Elaborado por:** Andrés Amores

Las dos herramientas más utilizadas en las empresas encuestadas fueron la entrevista y la definición del puesto y currículum. La situación antes descrita se debe, en parte, a la vertiginosidad y dinamismo del mundo empresarial actual, el que cada vez exige más de la persona en el menor tiempo posible. Este es el motivo por el cual los empleadores o encargados del proceso de contratación recurren a las alternativas que le son más rápidas y resueltas, sin considerar que muchas veces no son las idóneas. Asimismo, tampoco se tienen en cuenta otros factores de importancia como las cualidades, conocimientos, aptitudes y competencias del trabajador a contratar para determinado puesto de trabajo o perfil profesional.

**3. Indique su consideración sobre el nivel de efectividad de las contrataciones hechas en el último año.**

**Tabla 5.** Efectividad de contratación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
10%-40%	43	16,7
40%-70%	174	67,7
70%-100%	40	15,6
<b>TOTAL</b>	<b>257</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a personal de Talento Humano

**Elaborado por:** Andrés Amores

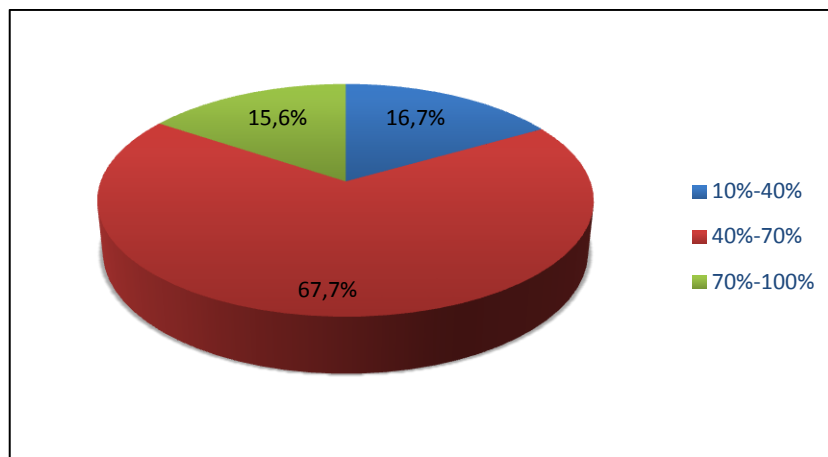
**Tabla 6.** Valores estadísticos

Estadística	Valor
Valor Mínimo	1
Valor Máximo	3
Significado	1.99
Varianza	0.32
Desviación estándar	0.57
<b>TOTAL</b>	<b>257</b>

**Fuente:** Encuesta a personal de Talento Humano

**Elaborado por:** Andrés Amores





**Gráfico 3.** Efectividad de Contratación

**Fuente:** Encuesta a personal de Talento Humano

**Elaborado por:** Andrés Amores

Los resultados arrojados en el presente acápite manifiestan que de las contrataciones realizadas, la mayoría presenta un porcentaje de efectividad media (40%-70%), lo que indica que muy pocas alcanzan una efectividad del 100%, pues en su mayoría las personas contratadas abandonan el puesto de trabajo antes del tiempo convenido e inclusive sin concluir el periodo de prueba.

#### 4. ¿Cuánto tiempo en promedio toma el proceso de selección y contratación en su empresa?

**Tabla 7.** Tiempo promedio del proceso de selección y contratación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
5 a 10 días	67	26,1%
10 a 20 días	190	73,9%
Un mes	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>257</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a personal de Talento Humano

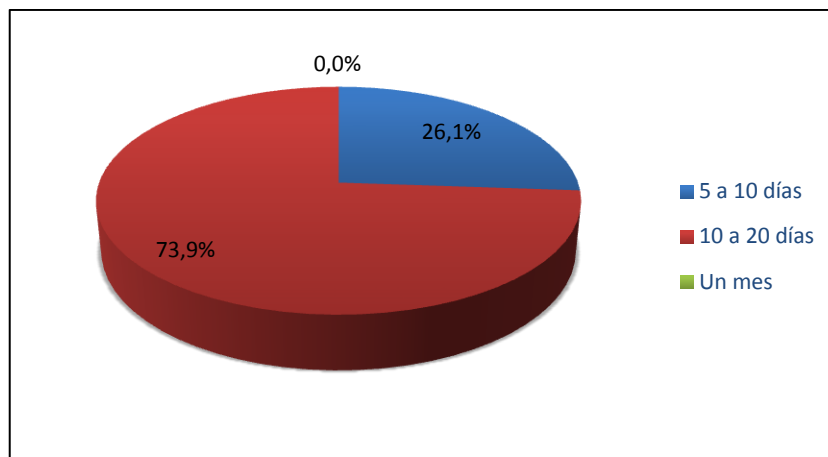
**Elaborado por:** Andrés Amores

**Tabla 8.** Valores estadísticos

Estadística	Valor
Valor Mínimo	1
Valor Máximo	2
Significado	1.74
Varianza	0.19
Desviación estándar	0.44
<b>TOTAL</b>	<b>257</b>

**Fuente:** Encuesta a personal de Talento Humano

**Elaborado por:** Andrés Amores



**Gráfico 4.** Tiempo promedio del proceso de selección y contratación

**Fuente:** Encuesta a personal de Talento Humano

**Elaborado por:** Andrés Amores

En relación al tiempo que conlleva realizar la contratación del personal, los resultados indican que en la mayoría de los casos esta se extiende a un lapso de 10 a 20 días, cuando lo ideal sería que la contratación se realizara de forma eficaz, eficiente y efectiva pero con el menor gasto de tiempo posible. De lo anteriormente expuesto se deduce que en los procesos de contratación no se implementan los requisitos antes expuestos, lo que trae consigo que en muchas ocasiones se tenga que repetir el proceso reiteradamente debido a la ausencia de personal.

**5. ¿Cuenta la empresa con un sistema de evaluación eficiente para determinar cuál es el candidato idóneo para ocupar una plaza vacante?**

**Tabla 9.** Sistema de evaluación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	73	28,4%
No	179	69,6%
No sé	5	2,0%
<b>TOTAL</b>	<b>257</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a personal de Talento Humano

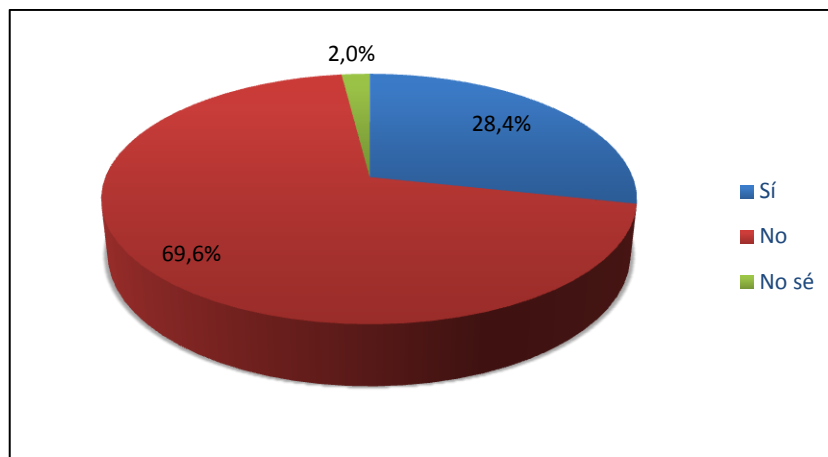
**Elaborado por:** Andrés Amores

**Tabla 10.** Valores estadísticos

Estadística	Valor
Valor Mínimo	1
Valor Máximo	3
Significado	1.74
Varianza	0.23
Desviación estándar	0.48
<b>TOTAL</b>	<b>257</b>

**Fuente:** Encuesta a personal de Talento Humano

**Elaborado por:** Andrés Amores



**Gráfico 5.** Sistema de evaluación

**Fuente:** Encuesta a personal de Talento Humano

**Elaborado por:** Andrés Amores

A partir de los datos arrojados, se evidencia que en la mayoría de los casos las empresas no tienen implementado un sistema de evaluación eficiente, dirigido a la determinación del candidato idóneo para ocupar una plaza vacante; de ahí, el fracaso de su negociación.

**6. ¿Es extenso el proceso de entrevista y la aplicación de pruebas a los candidatos que aspiran a ocupar una plaza vacante en la empresa?**

**Tabla 11.** Proceso de entrevistas y aplicación de pruebas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	221	86,0%
No	34	13,2%
No sé	2	0,8%
<b>TOTAL</b>	<b>257</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a personal de Talento Humano

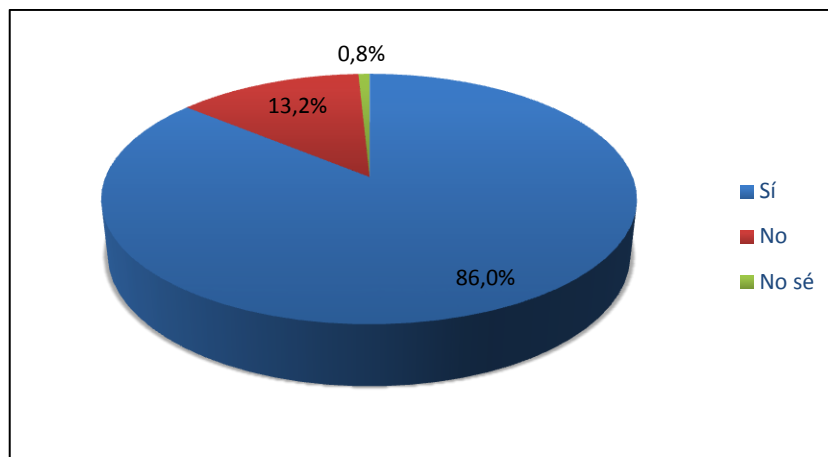
**Elaborado por:** Andrés Amores

**Tabla 12.** Valores estadísticos

Estadística	Valor
Valor Mínimo	1
Valor Máximo	3
Significado	1.15
Varianza	0.14
Desviación estándar	0.38
<b>TOTAL</b>	<b>257</b>

**Fuente:** Encuesta a personal de Talento Humano

**Elaborado por:** Andrés Amores



**Gráfico 6.** Proceso de entrevistas y aplicación de pruebas

**Fuente:** Encuesta a personal de Talento Humano

**Elaborado por:** Andrés Amores

Coincidentemente con lo planteado, los instrumentos y mecanismos empleados para el proceso de contratación, se realizan de forma extensa no así exhaustiva. Por tal motivo, estos procesos resultan agotadores tanto para los empleadores como para los candidatos, lo que se revierte en resultados ineficientes y, por tanto, en situaciones desfavorables para la empresa.

**7. ¿Influye la personalidad del candidato en el proceso de entrevista y evaluación para la selección del personal idóneo a ocupar una plaza vacante en la empresa?**

**Tabla 13.** Selección del personal idóneo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	247	96,1%
No	6	2,3%
No sé	4	1,6%
<b>TOTAL</b>	<b>257</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a personal de Talento Humano

**Elaborado por:** Andrés Amores

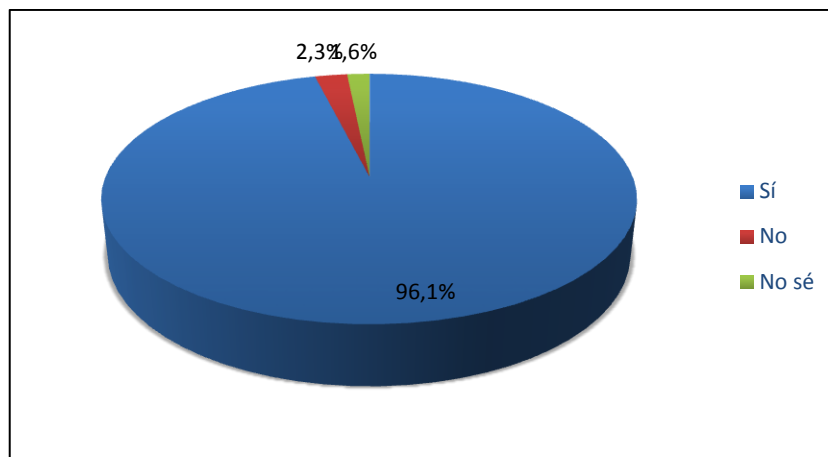
**Tabla 14.** Valores estadísticos

Estadística	Valor
Valor Mínimo	1
Valor Máximo	3
Significado	1.05
Varianza	0.08
Desviación estándar	0.29
<b>TOTAL</b>	<b>257</b>

**Fuente:** Encuesta a personal de Talento Humano

**Elaborado por:** Andrés Amores





**Gráfico 7.** Selección del personal idóneo

**Fuente:** Encuesta a personal de Talento Humano

**Elaborado por:** Andrés Amores

La mayoría de los entrevistados (96,1%) coincide en que, en el proceso, un factor determinante lo constituye la personalidad del candidato entrevistado y evaluado, pues de ello depende en gran medida que el aspirante ocupe o no la plaza vacante en la empresa.

**8. ¿Considera factible la automatización del proceso de entrevista y selección para determinar el candidato idóneo a una plaza vacante en la empresa?**

**Tabla 15.** Automatización del proceso

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	252	98,0%
No	4	1,6%
No sé	1	0,4%
<b>TOTAL</b>	<b>257</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a personal de Talento Humano

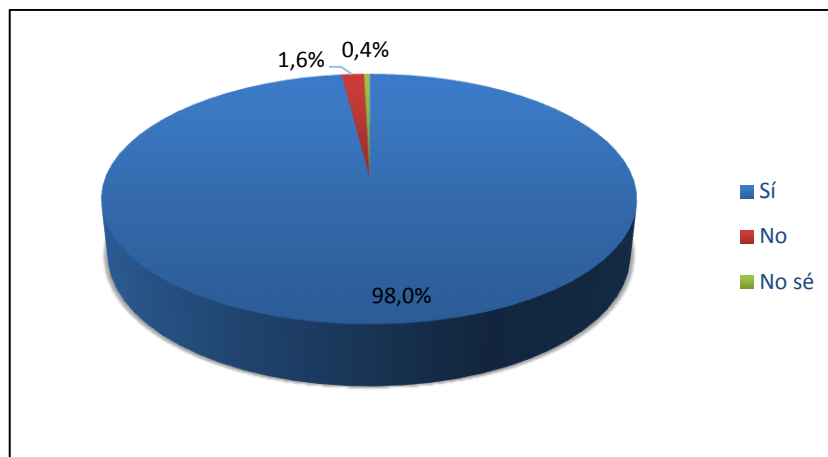
**Elaborado por:** Andrés Amores

**Tabla 16.** Valores estadísticos

Estadística	Valor
Valor Mínimo	1
Valor Máximo	3
Significado	1.02
Varianza	0.03
Desviación estándar	0.18
<b>TOTAL</b>	<b>257</b>

**Fuente:** Encuesta a personal de Talento Humano

**Elaborado por:** Andrés Amores



### Gráfico 8. Selección del personal idóneo

**Fuente:** Encuesta a personal de Talento Humano

**Elaborado por:** Andrés Amores

Aun cuando en el proceso de contratación el componente humano es indispensable para el éxito del mismo, el 98,0% de los encuestados considera factible la automatización del proceso de entrevista y selección para determinar el candidato idóneo a una plaza vacante en la empresa. Lo anterior responde al reconocimiento y conciencia latente en las empresas respecto a la necesidad de hacer más eficiente y eficaz el proceso de contratación.

**9. ¿Considera que un sistema de evaluación automatizado sobre los parámetros psicométricos y del área propiciaría contratar al candidato idóneo?**

**Tabla 17.** Automatización del proceso

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	253	98,4%
No	1	0,4%
No sé	3	1,2%
<b>TOTAL</b>	<b>257</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a personal de Talento Humano

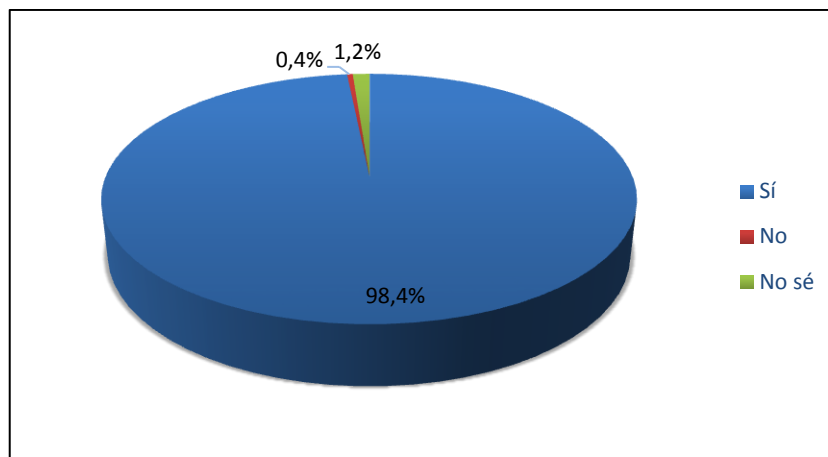
**Elaborado por:** Andrés Amores

**Tabla 18.** Valores estadísticos

Estadística	Valor
Valor Mínimo	1
Valor Máximo	3
Significado	1.03
Varianza	0.05
Desviación estándar	0.22
<b>TOTAL</b>	<b>257</b>

**Fuente:** Encuesta a personal de Talento Humano

**Elaborado por:** Andrés Amores



### Gráfico 9. Selección del personal idóneo

**Fuente:** Encuesta a personal de Talento Humano

**Elaborado por:** Andrés Amores

Sobre esta interrogante, el 98,4% aduce su conformidad, considerando que un sistema de evaluación automatizado sobre los parámetros psicométricos y del área, propiciaría contratar al candidato idóneo.

**10. Enumere los recursos más desperdiciados de una mala contratación según el orden que usted considere más impactante para la empresa. Siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.**

**Tabla 19.** Recursos más desperdiciados de una mala contratación

<b>Alternativa</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
Económico	122	125	10	0	0	<b>257</b>
Humano	5	29	160	53	10	<b>257</b>
Institucional	1	1	50	150	55	<b>257</b>
Tiempo	127	87	14	11	18	<b>257</b>
Material	2	15	23	43	174	<b>257</b>
<b>TOTAL</b>	<b>257</b>	<b>257</b>	<b>257</b>	<b>257</b>	<b>257</b>	<b>-</b>

**Fuente:** Encuesta a personal de Talento Humano

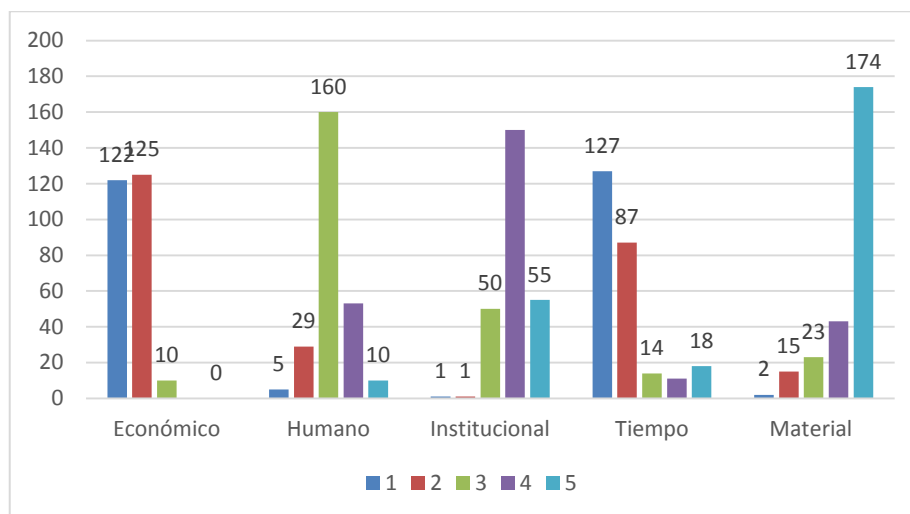
**Elaborado por:** Andrés Amores

**Tabla 20.** Valores estadísticos

<b>Estadísticas</b>	<b>Económico</b>	<b>Humano</b>	<b>Institucional</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Material</b>
Valor Mínimo	1	1	1	1	1
Valor Máximo	3	5	5	5	5
Significado	1.56	3.13	4.00	1.86	4.45
Varianza	0.32	0.54	0.46	1.33	0.87
Desviación estándar	0.57	0.73	0.68	1.16	0.93
<b>TOTAL</b>	<b>257</b>	<b>257</b>	<b>257</b>	<b>257</b>	<b>257</b>

**Fuente:** Encuesta a personal de Talento Humano

**Elaborado por:** Andrés Amores



**Gráfico 10.** Recursos más desperdiciados de una mala contratación

**Fuente:** Encuesta a personal de Talento Humano

**Elaborado por:** Andrés Amores

De los recursos que se emplean en los procesos de contratación, con respecto a recursos económicos, humanos, institucionales, de tiempo y materiales, los sujetos encuestados sostienen que los más importantes son aspecto económico y el tiempo, mientras que el menos relevante es el aspecto material; aunque, de forma general, todos coinciden que los recursos antedichos cuentan todos con cierta importancia.

11. ¿Usted considera que la implementación de nuevas tecnologías en el proceso de selección y contratación pueda afectar positivamente en los objetivos de la empresa?

**Tabla 21.** Implementación de nuevas tecnologías

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	251	97,7%
No	6	2,3%
No sé	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>257</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a personal de Talento Humano

**Elaborado por:** Andrés Amores

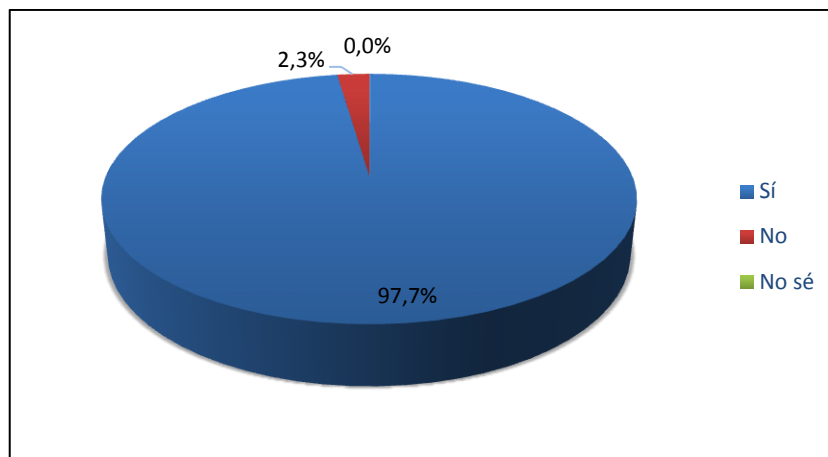
**Tabla 22.** Valores estadísticos

Estadística	Valor
Valor Mínimo	1
Valor Máximo	2
Significado	1.02
Varianza	0.02
Desviación estándar	0.15
<b>TOTAL</b>	<b>257</b>

**Fuente:** Encuesta a personal de Talento Humano

**Elaborado por:** Andrés Amores





**Gráfico 11.** Implementación de nuevas tecnologías

**Fuente:** Encuesta a personal de Talento Humano

**Elaborado por:** Andrés Amores

A consideración de los encuestados, la implementación de nuevas tecnologías en el proceso de selección y contratación se considera como un factor que puede incidir positivamente en los objetivos de la empresa, pues hace el trabajo mucho más eficiente y rápido, además de que provee de una base de datos para el posterior análisis del proceso.

## 12. ¿Utiliza su empresa un sistema de pruebas psicométricas con resultados instantáneos?

**Tabla 23.** Sistema de pruebas psicométricas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	64	24,9%
No	188	73,2%
No sé	5	1,9%
<b>TOTAL</b>	<b>257</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a personal de Talento Humano

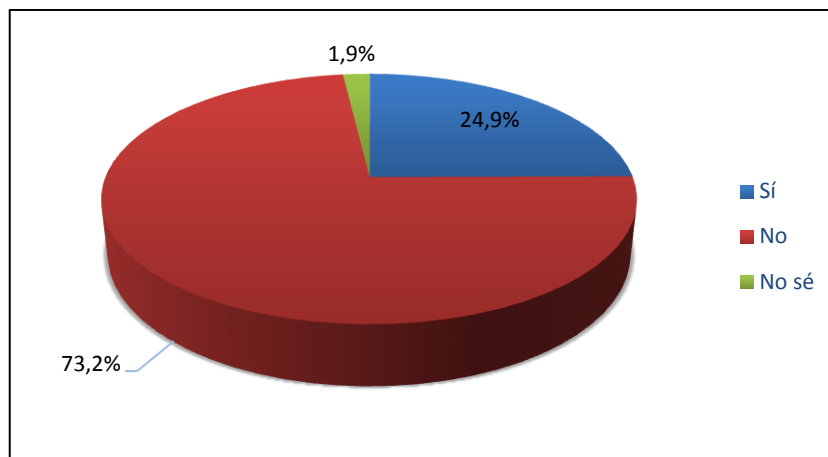
**Elaborado por:** Andrés Amores

**Tabla 24.** Valores estadísticos

Estadística	Valor
Valor Mínimo	1
Valor Máximo	3
Significado	1.77
Varianza	0.22
Desviación estándar	0.47
<b>TOTAL</b>	<b>257</b>

**Fuente:** Encuesta a personal de Talento Humano

**Elaborado por:** Andrés Amores



**Gráfico 12.** Sistema de pruebas psicométricas

**Fuente:** Encuesta a personal de Talento Humano

**Elaborado por:** Andrés Amores

En su mayoría, las personas encuestadas consideran que en la empresa no se aplica un sistema de pruebas psicométricas con resultados instantáneos, pues no cuentan con inversión en sistemas automatizados y muchos de ellos no saben que existe esta herramienta para minimizar su tiempo de contratación.

**13. ¿Estaría usted dispuesto a implementar un sistema de pruebas psicométricas con resultados instantáneos en su empresa?**

**Tabla 25.** Sistema de pruebas con resultados

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	182	94,3%
No	3	1,6%
No sé	8	4,1%
<b>TOTAL</b>	<b>193</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a personal de Talento Humano

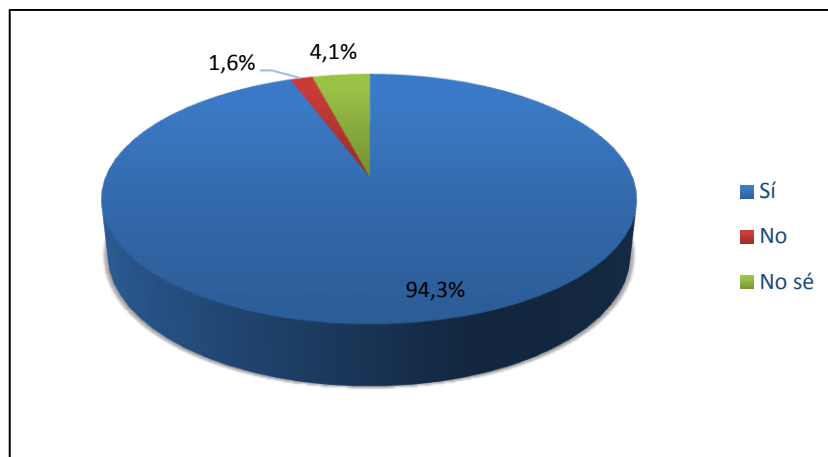
**Elaborado por:** Andrés Amores

**Tabla 26.** Valores estadísticos

Estadística	Valor
Valor Mínimo	1
Valor Máximo	3
Significado	1.10
Varianza	0.17
Desviación estándar	0.42
<b>TOTAL</b>	<b>193</b>

**Fuente:** Encuesta a personal de Talento Humano

**Elaborado por:** Andrés Amores



**Gráfico 13.** Sistema de pruebas psicométricas

**Fuente:** Encuesta a personal de Talento Humano

**Elaborado por:** Andrés Amores

La mayoría de los encuestados afirma que se encuentran en disposición de implementar un sistema de pruebas psicométricas con resultados instantáneos en su empresa, pues les ahorraría tiempo, esfuerzos en el trabajo y conocerían mejor a cada uno de las personas que se presentan para dicho puesto.

#### 14. ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por un servicio como el antes mencionado?

**Tabla 27.** Servicios a pagar

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
\$ 15.00 – \$ 30.00 por prueba.	28	14,7%
\$ 30.00 - \$ 45 por prueba	102	53,7%
\$ 45.00 – \$ 50.00 por prueba	12	6,3%
Un anual por el uso ilimitado del sistema	48	25,2%
<b>TOTAL</b>	<b>190</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a personal de Talento Humano

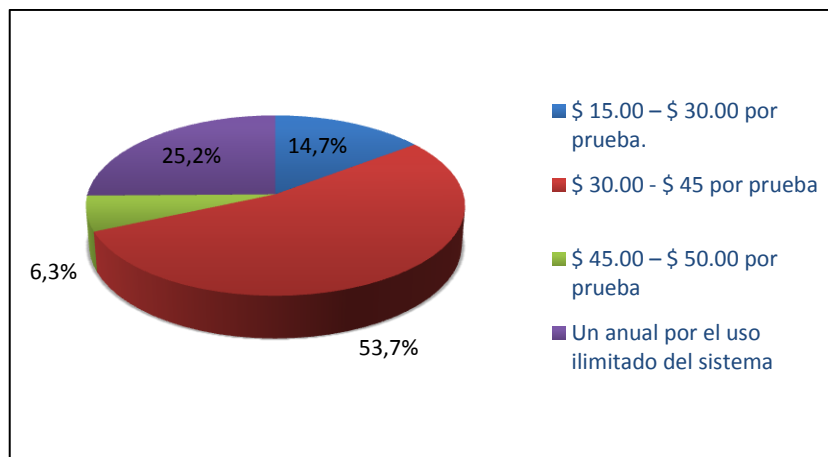
**Elaborado por:** Andrés Amores

**Tabla 28.** Valores estadísticos

Estadística	Valor
Valor Mínimo	1
Valor Máximo	4
Significado	2.42
Varianza	1.05
Desviación estándar	1.02
<b>TOTAL</b>	<b>190</b>

**Fuente:** Encuesta a personal de Talento Humano

**Elaborado por:** Andrés Amores



**Gráfico 14.** Servicios a pagar

**Fuente:** Encuesta a personal de Talento Humano

**Elaborado por:** Andrés Amores

Como se evidencia, el 54% de los encuestados están dispuestos a pagar por un servicio como el antes mencionado, con un costo de 30 a 45 dólares por cada prueba realizada, lo que demuestra que la propuesta resulta interesante y aplicable.

#### 4.2. Importancia del estudio

Este estudio contribuye al desarrollo de unos de los temas más complicados existentes en nuestro país, ya que el proceso de selección se podrá realizar en un menor tiempo y con mayor eficiencia, escogiendo con precisión a un trabajador. En las empresas el pilar fundamental es el capital humano, razón por la cual se debe hacer una decisión correcta al momento de cubrir una vacante.

En su mayoría las empresas o incluso pequeños negocios, no cuentan con un sistema para seleccionar al personal. Lo que conlleva a que los especialistas de recursos humanos obtén por sus propias técnicas o herramientas a la hora de cubrir una plaza vacante. Por lo tanto, esta

propuesta permite determinar la idoneidad del aspirante, ya que es más eficiente y rápida su realización, además demuestra que las herramientas aplicadas son válidas. (Anexo 3)

#### **4.3. Resumen del sesgo del autor**

La presente investigación fue realizada por el autor en diferentes empresas, aplicando diversos instrumentos para lograr conocer lo que sucede en ellas cuando se contrata un empleado, cuáles eran las normas que se seguían, en que tiempo se hacía y cuanto invertían cada una en relación a tiempo y dinero. Todo esto demostró que lo que el autor perseguía era no más que una forma dinámica y placentera para aprovechar el tiempo, pues este es crucial. Al retomar la fórmula de muestreo se determinó que de las 240 empresas que se analizaron solamente 205 aprobaron la aplicación del presente trabajo delimitando así un porcentaje mayor del previsto por el autor.



## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- El análisis teórico realizado permitió definir el procedimiento definido para la realización de una correcta selección del personal a contratar, el que se refiere a: definir lo que se necesita, establecer el proceso de selección, intercambiar información con el solicitante y, finalmente, incorporar al nuevo trabajador de cumplir estos requisitos necesarios.
- Para la contratación del personal se emplean numerosas técnicas, entre las que se encuentran los tests de selección o tests psicométricos, las pruebas de trabajo, las entrevistas personales, entre otras, destacándose por su idoneidad los tests de selección.
- El estudio posibilitó constatar que los principales mecanismos y herramientas empleados por los especialistas de recursos humanos para la contratación del personal en las empresas estudiadas, se circunscriben a la Definición del Puesto y Currículum así como la Entrevista.
- Al respecto, tanto a la Definición del Puesto de Trabajo y Currículum como a las Entrevistas, se les atribuye una efectividad media (40-70%), con un tiempo promedio de 10 a 20 días para su aplicación así como se les considera ineficientes como sistemas de evaluación. Las cifras presentadas reflejan la necesidad real de sustituir las herramientas que tradicionalmente se emplean en estas empresas, por otras que no solo sean viables sino además operativas.

- En el estudio se evidenció que el tiempo promedio de selección y contratación en la mayoría de las empresas es de 10 a 20 días, siendo el proceso extenso en demasía, lo que se revierte en la ineficacia e inoperancia del mismo.
- En la mayor parte de las empresas estudiadas se contratan anualmente de 20 a 40 personas, una cifra intrascendente si se tiene en cuenta el periodo señalado así como la demanda laboral en estas empresas. Lo anterior puede constituir el resultado de la inexistencia en las organizaciones estudiadas de un sistema de evaluación eficiente de los candidatos a contratar.
- Según los datos arrojados, la mayoría de las empresas no cuentan con un sistema automatizado que aporte datos instantáneos sobre los candidatos analizados para ocupar un puesto de trabajo; situación que se traduce, fundamentalmente, en la pérdida de recursos económicos y de tiempo invaluable.
- Sin embargo, los resultados evidencian que la mayoría de los sujetos investigados aboga por la utilización de nuevas tecnologías en el proceso de selección y contratación, específicamente se muestran de acuerdo en la creación de un sistema de evaluación automatizado sobre los parámetros psicométricos y del área de trabajo. En este sentido, muestran una elevada disponibilidad a pagar por estos servicios.
- En este sentido, se comprobó la necesidad en las empresas objeto de estudio respecto a la implementación de nuevas tecnologías en el proceso de selección y contratación del candidato a un puesto de trabajo, como una alternativa para el logro de resultados favorables.
- Es por ello que se precisa el diseño e implementación de un software de gestión informática, y específicamente un sistema de evaluación automatizado sobre los

parámetros psicométricos y del área, siendo estos los principales ámbitos a considerar: el aspecto personal y el perfil profesional determinado para cada individuo.

- Con todo lo antes mencionado la conclusión final barca dos temas principales como: que el mercado ecuatoriano se encuentra en un punto de factibilidad para la correcta implementación de nuevas tecnologías en la selección y contratación del personal , y sobre todo que las oportunidades mostradas en el estudio no solo tienen una alta aceptación sino que también una elevada disponibilidad a pagar por satisfacer dicha necesidad no atendida, por lo que muestra un nicho de mercado que podría ser explotado.

### **Limitaciones del estudio**

Dentro de las limitaciones del estudio podemos señalar que aunque el resultado esperado supero las expectativas del autor podemos decir que la muestra se limitó por problemas de tiempo ya que solo se muestrearon 240 empresas y 257 personas máximo de los departamentos de Recursos Humanos y como otra limitante es que el mismo está centrado en las empresas del distrito Metropolitano de Quito.

## RECOMENDACIONES

- Por todo lo antes expuesto se recomienda extender los resultados del presente estudio a otros ámbitos organizacionales de la ciudad de Quito, donde no existan sistemas informáticos para la selección del personal.
- Asimismo, se propone la aprobación e implementación en las empresas objeto de estudio así como su difusión a las distintas unidades administrativas y operativas de las empresas de la ciudad de Quito.
- Elaborar un manual de políticas, procedimientos y normas para el proceso de selección del personal.
- Incluir, como parte de las políticas de selección del personal del manual que se propone, el empleo del software como elemento obligatorio.
- Resulta pertinente proceder a la capacitación de los equipos de trabajo o personal destinado al manejo del producto, a fin de que cuenten con las habilidades y destrezas necesarias para su uso adecuado. En tal orden, se recomienda el desarrollo de talleres, seminarios, entre otros.
- Incluir la aplicación de exámenes médicos al personal que ingrese a la empresa como resultado del proceso de selección, a fin de conocer si la persona se encuentra apta para ocupar el puesto de trabajo.
- Posibilitar la participación en el proceso de selección del personal, de los jefes inmediatos de las plazas concursantes, sobre todo si se implementan pruebas de trabajo, ya que estos son los que mejor conocen los requisitos que se precisan cumplir así como las funciones a desempeñar.

- Velar porque se cumpla el proceso de selección del personal de acuerdo a los lineamientos planteados.

Por estas mismas recomendaciones sería de gran utilidad extender los resultados del presente estudio a otros ámbitos organizacionales de la ciudad de Quito, donde no existan sistemas informáticos para la selección del personal así como en otros distritos fuera de la ciudad ya que es una de las limitantes del estudio.

### **Resumen General**

El análisis teórico realizado posibilitó definir el procedimiento definido para la realización de una correcta selección del personal a contratar, el que se refiere a: definir lo que se necesita, establecer el proceso de selección, intercambiar información con el solicitante y, finalmente, incorporar al nuevo trabajador de cumplir este los requisitos necesarios.

El estudio posibilitó constatar que los principales mecanismos y herramientas empleados por los especialistas de recursos humanos para la contratación del personal en las empresas estudiadas, se circunscriben a la Definición del Puesto y Currículum así como la Entrevista. Al respecto, se les atribuye una efectividad media (40-70%), con un tiempo promedio de 10 a 20 días para su aplicación así como se les considera ineficientes como sistemas de evaluación. Las cifras presentadas reflejan la necesidad real de sustituir las herramientas que tradicionalmente se emplean en estas empresas, por otras que no solo sean viables sino además operativas.

En el estudio se evidenció que el tiempo promedio de selección y contratación en la mayoría de las empresas es un proceso extenso en demasía, lo que se revierte en la ineficacia e inoperancia del mismo. En la mayor parte de las empresas estudiadas se contratan anualmente de

20 a 40 personas, una cifra intrascendente si se tiene en cuenta el período señalado así como la demanda laboral en estas empresas. Lo anterior puede constituir el resultado de la inexistencia en las organizaciones estudiadas de un sistema de evaluación eficiente de los candidatos a contratar. Según los datos arrojados, la mayoría de las empresas no cuentan con un sistema automatizado que aporte datos instantáneos sobre los candidatos analizados para ocupar un puesto de trabajo; situación que se traduce, fundamentalmente, en la pérdida de recursos económicos y de tiempo invaluable. Sin embargo, los resultados evidencian que la mayoría de los sujetos investigados aboga por la utilización de nuevas tecnologías en el proceso de selección y contratación, específicamente se muestran de acuerdo en la creación de un sistema de evaluación automatizado sobre los parámetros psicométricos y del área de trabajo. En este sentido, muestran una elevada disponibilidad a pagar por estos servicios.

Se comprobó la necesidad en las empresas objeto de estudio respecto a la implementación de nuevas tecnologías en el proceso de selección y contratación del candidato a un puesto de trabajo, como una alternativa para el logro de resultados favorables.

## REFERENCIAS

- Agüero, Z. (octubre de 2010). Recuperado el 12 de noviembre de 2014, de <http://www.eumed.net/rev/cccss/10/pmza.htm>
- Aguilar-Barojas, S. (2005). Formulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Redalyc.org*, 333-338.
- Burbano, M. (2011). *¿La implementación de un sistema de selección de personal basado en competencias influirá en el desempeño del personal discapacitado del INEC-Quito?* Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Contreras, J. (2004). *Contratación de Personal*. Madrid: Monday.
- del Castillo, M. (2011). *El proceso de selección de personal de NATRANSCOM Cía. Ltda.* . Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- España, M. d. (2006). *Administración e informática de gestión*. Madrid.
- Grande , I., & Abascal, E. (2004). *Fundamentos y Técnicas de Investigación*. Madrid+: Esic.
- Jurado, M. G. (2011). *El proceso de selección de personal de NATRANSCOM Cía. Ltda.* Quito, Ecuador: PUCE.
- Koh Tzab, F. R. (25 de 07 de 2013). *GestoPolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/importancia-del-analisis-de-puestos-en-las-organizaciones.htm>
- Merino Burbano de Lara, M. A. (2011). *Universidad central del Ecuador. Quito (2011): La implementación de un sistema de selección de personal basado en competencias influirá en el desempeño del personal discapacitado del INEC-Quito*. Quito, Ecuador: Universidad Central del Ecuador.

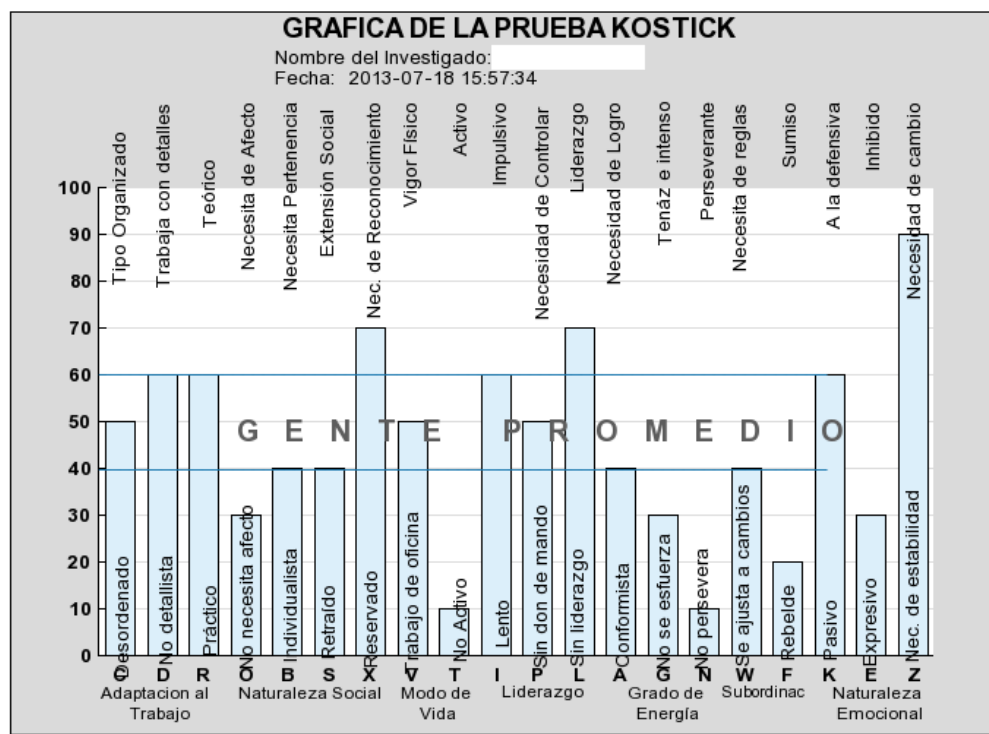
- Meza, S. (12 de mayo de 2014). *Estrategia de reclutamiento y Selección de Personal*. Obtenido de <http://www.1ksoft.com/2014/05/12/estrategias-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/>
- Ministerio de Educacion de España. (2006). *Administración e informática de gestión*. Madrid, España: Madrid,.
- Quintuña Vélez, Y. (2010). *Plan de formación y desarrollo del talento humano aplicado en el banco del austro s.a.* Cuenca, Ecuador: Universidad de Cuenca.
- Romero, A. F. (2004). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Madrid: DiazdeSanto.
- Superintendencia de Compañías. (2015). *Superintendencia de Compañías, valores y seguros*. Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portal/>
- Tzab, f. R. (2008). *Técnicas de selección de personal*.
- Universia. (17 de 2 de 2014). *Universidad*. Recuperado el 18 de noviembre de 2014, de universia: [http://emplea.universia.es/informacion/seleccion/test\\_seleccion/tipos/](http://emplea.universia.es/informacion/seleccion/test_seleccion/tipos/)
- Universia. (2014). *Universidad*. Obtenido de El proceso de selección: [http://emplea.universia.es/informacion/seleccion/test\\_seleccion/](http://emplea.universia.es/informacion/seleccion/test_seleccion/)
- Universidad*. (2013). Obtenido de [http://emplea.universia.es/informacion/seleccion/test\\_seleccion/tipos/](http://emplea.universia.es/informacion/seleccion/test_seleccion/tipos/)
- Universidad San Francisco de Quito. (10 de marzo de 2015). *Inicio*. Obtenido de Universidad San Francisco de Quito: [http://www.usfq.edu.ec/biblioteca/Paginas/Requerimientos\\_tesis.aspx](http://www.usfq.edu.ec/biblioteca/Paginas/Requerimientos_tesis.aspx)



## ANEXOS

## ANEXO A: TIPOS DE DIAGNÓSTICOS UTILIZADOS EN LA CONTRATACIÓN.

## 1) Estilos de administración (Kostick):

**NECESIDADES...**

**SIN NECESIDAD DE TERMINAR LA TAREA:** Tiene poca necesidad para personalmente perseverar en tareas, es capaz de manejar varias tareas a la vez.

**NECESIDAD DE SER TOMADO EN CUENTA:** El tiende a dar mucha atención a estilos, efectos e impresionar más que dar pleno esfuerzo en ser efectivo. Gusta de hacer cosas para exhibirse, se interesa por el estilo, entusiasmo y respuesta del grupo. Es extrovertido en sus expresiones de sentimientos.

**NECESIDAD DE CAMBIO:** Es inquieto, busca nuevas amistades, nuevas cosas y cuando pertenece a un grupo trata de cambiar al grupo.

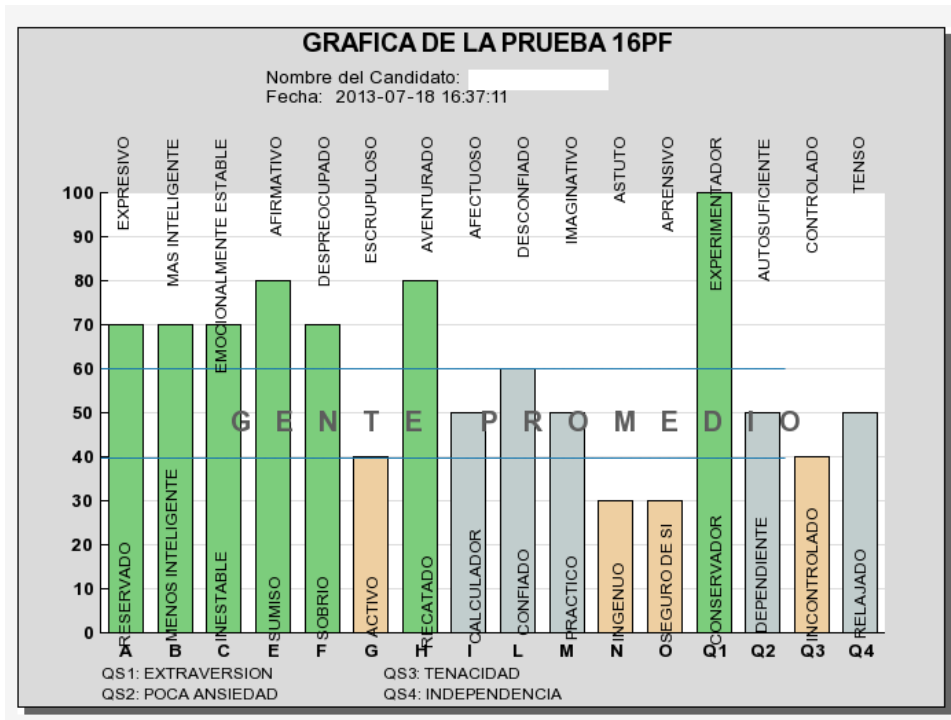
**SIN NECESIDAD DE PROVEER AUTORIDAD:** Es muy obstinado para escuchar a los demás. Listo para pelear por la autoridad y con cualquier imagen de autoridad. Tiene poca sensibilidad a los sentimientos de otros. Es esencialmente rebelde y busca maneras de provocar o criticar al jefe.

**ROLES...**

**LIDER:** Tiene confianza en sí mismo como líder.

**NO ES ACTIVO:** El no respeta suficientemente el tiempo. El deberá ponerse a sí mismo y a sus subordinados un horario de tiempo estricto.

2) Prueba de personalidad FP (16PF):



**EXPRESIVO/SOCIABILIDAD** - Son por naturaleza "asociativos" dispuestos a formar grupos activos, son más generosos en sus relaciones personales, menos temerosos a la crítica, más aptos para recordar nombres de personas, pero posiblemente menos confiables en trabajos de precisión y son más despreocupados para cumplir sus obligaciones. Es cariñoso, le gusta salir, complaciente, participante, de buen carácter; complaciente, dispuesto a cooperar, atento con la gente; sentimental, inesperado, fortuito, confiado; adaptable, descuidado, "sigue la corriente", afectuoso, ríe con facilidad.

**INTELIGENCIA ALTA** - Es Brillante, alta capacidad mental general, perspicaz, aprende rápido, intelectualmente adaptable; inclinación a tener más intereses de orden intelectual, muestra buen juicio, de moral alta, perseverante.

**EMOCIONALMENTE ESTABLE/FUERZA SUPERIOR DEL YO** - Maduro, se enfrenta a la realidad, calmado; constante en sus intereses, no permite que sus necesidades emocionales oscurezcan las realidades de cierta situación; se ajusta a los hechos, sereno, se reprime para evitar dificultades.

**AFIRMATIVO/ASCENDENCIA** - Dominancia. Es afirmativo, agresivo, competitivo, terco, afirmativo, mente independiente; austero, severo, solemne, poco convencional, rebelde, testarudo, exige admiración.

**DESPREOCUPADO/IMPETUOSIDAD** - Entusiasta, precipitado, despreocupado, conversador, alegre; franco, expresivo, es reflejo del grupo, rápido y alerta.

**ACTIVO/SUPEREGO DEBIL** - Falta de aceptación de las normas morales del grupo, desacata las reglas, activo, desobligado, inconstante; frívolo, autoindulgente, perezoso, desidioso, no confiable, omite sus obligaciones sociales.

**AVENTURADO/AUDACIA** - Aventurado, insensible a la amenaza, vigoroso socialmente; gusta de conocer gente, activo, interesado en el sexo opuesto.

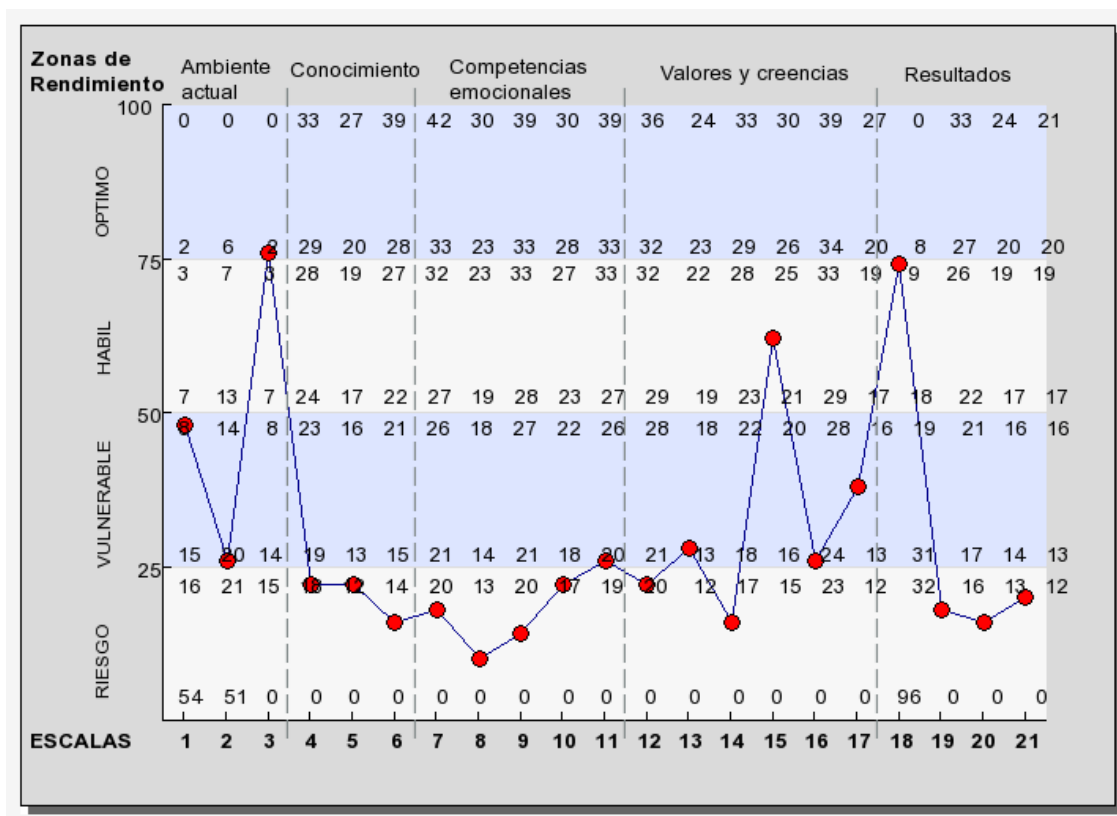
**INGENUIDAD** - Ingenuo, modesto. Sincero, pero socialmente torpe. Tiene mentalidad vaga e imprudente. Muy sociable, se involucra afectuosa y emocionalmente. Espontáneo y natural, tiene gustos simples; carece de autocomprensión, no hábil en análisis de motivos. Se contenta con su suerte. Tiene confianza ciega en la naturaleza humana.

**SEGURO DE SI/ADECUACION SERENA** - Seguro de sí mismo, apacible, complaciente. Jovial, persistente; oportuno, insensible a la aprobación o desaprobación de la gente. No es cuidadoso. Vigorosamente brusco. Sin temores, dado a las acciones simples.

**EXPERIMENTADOR/RADICALISMO** - Le gusta experimentar, liberal, analítico, pensamiento libre.

**INCONTROLADO/INDIFERENCIA** - Flojo, sigue sus propios impulsos. Indiferente a las reglas sociales.

## 3) Test de inteligencia emocional (EQ):



\* **AMBIENTE ACTUAL:** Aquí se representa tu ambiente y circunstancias actuales, tanto en casa como en el trabajo.

(1) Los sucesos de la vida cotidiana presentan un estado: **VULNERABLE**.

(2) las presiones de trabajo se manifiestan en un estado: **RIESGO**.

(3) y las presiones personales se encuentran en un nivel: **HÁBIL**.

\* **CONOCIMIENTO:** Es tu conocimiento básico de emociones dentro de tí mismo y de otros, significa tener un profundo entendimiento de nuestras emociones, fortalezas, debilidades, necesidades e impulsos. Las personas con una fuerte autoconciencia no son demasiado críticas ni tampoco tienen esperanzas irreales. Más bien, son honestos consigo mismas y con los demás. Son seguros de sí. Aquellos con un alto grado de autoconciencia reconocen cómo sus sentimientos los afectan a sí mismos, a otras personas y al desempeño en el trabajo. Esta sección trata sobre el contenido y la fuente de las emociones y habilidades propias para articularlas o direccionarlas exitosamente.

(4) El conocimiento emocional de sí mismo se encuentra en nivel: **RIESGO**.

(5) la expresión emocional se manifiesta en el nivel: **RIESGO**.

(6) y el conocimiento emocional de otros se encuentran en un nivel: **RIESGO**.

**\* COMPETENCIAS EMOCIONALES:** La Inteligencia Emocional determina la capacidad potencial que dispone cada persona para adquirir ciertas habilidades prácticas denominadas competencias emocionales. La Competencia Emocional en sí, demuestra hasta qué punto una persona ha sabido o podido trasladar ese potencial a las acciones de su vida cotidiana. Las 5 escalas de competencia emocional exploran habilidades fundamentales y patrones de conducta que has desarrollado en el tiempo para responder a eventos, gente y circunstancias de la vida.

(7) La intención - la idea clara dirigida hacia un objetivo definido, preludio de la acción, basado en el esquema de valores personales - se presenta en un nivel: **RIESGO**.

(8) la creatividad se manifiesta en un nivel: **RIESGO**.

(9) la elasticidad - la capacidad para modificar nuestras formas de reaccionar a situaciones fuera de nuestro control, así como la utilización de estrategias para recuperar y renovar nuestra energía emocional - se encuentra en un nivel: **RIESGO**.

(10) las conexiones interpersonales - estilo o forma de relacionarse con los demás - presentan un nivel: **RIESGO**.

(11) El descontento productivo - significa canalizar los sentimientos de descontento provocado por una situación hacia una dirección en la que se puedan obtener beneficios y lograr el cambio deseado - se manifiestan en un nivel: **RIESGO**.

**\* VALORES Y CREENCIAS:** Los valores y creencias emocionales son patrones de pensamientos y sentimientos de los cuales tus acciones fluyen. Estas 6 escalas exploran tus creencias (principios y valores personales que guían tus acciones y marco de vida) aquellas profundas formas de sentir que marcan tu manera de actuar congruentemente con lo que dices y con lo que es para ti más importante en tu vida personal y laboral.

(12) La empatía - capacidad de reconocer los sentimientos de los demás - se presenta en un nivel: **RIESGO**.

(13) La perspectiva - la habilidad para mantener apertura mental y emocional que facilite tomar conciencia de las oportunidades que se presentan en los ámbitos en que participamos - se manifiestan en un nivel: **RIESGO**.

(14) La intuición - se relaciona con la habilidad para identificar las emociones y/o sentimientos que genera una situación y utilizarlos en la toma de decisiones - se encuentra en un nivel: **RIESGO**.

(15) El radio de confianza - incluye la confianza en nosotros mismos así como la damos y recibimos de los demás - se presenta en un nivel: **HÁBIL**.

(16) El poder personal - Es la capacidad para influir sobre los demás sin ejercer poder externo, control, maniobras o manipulación, sino a partir de "irradiar" nuestros sentimientos y pensamientos hacia los demás - se manifiestan en un nivel: **RIESGO**.

(17) La integridad (aceptar plenamente las responsabilidades, comunicarse clara y abiertamente, cumplir lo que se promete, evitar agendas ocultas y ser fiel a los principios) se encuentra en un nivel: **VULNERABLE**.

**\* RESULTADOS:** Las escalas en esta sección miden el impacto que la inteligencia emocional está actualmente teniendo en nuestra vida. El coeficiente emocional se hace palpable en nuestra salud física, emocional y psicológica; la calidad de vida es afectada totalmente por el Coeficiente Emocional.

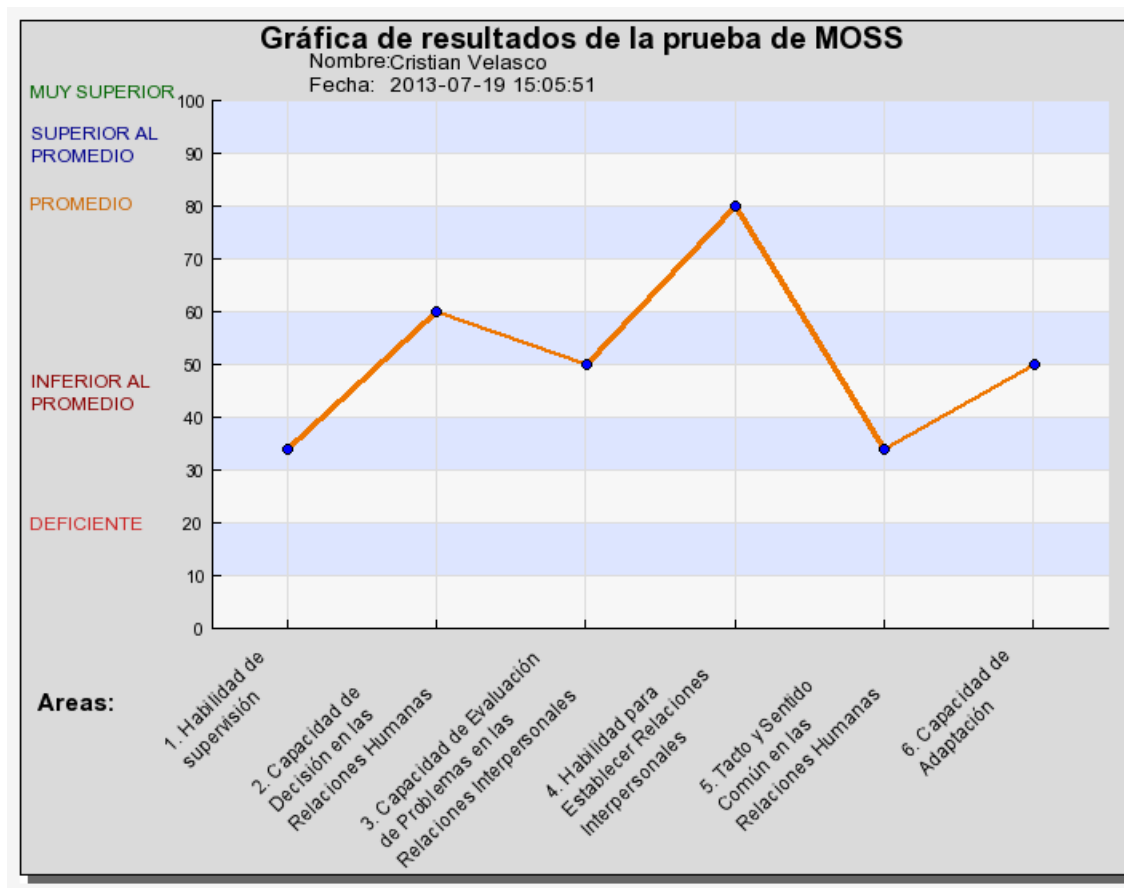
(18) La salud general - manera adecuada en que se relacionan de manera sintónica el cuerpo físico, mental y emocional - presenta un estado: **HÁBIL**.

(19) La calidad de vida se manifiesta en un estado: **RIESGO**.

(20) El cociente de relaciones - beneficio obtenido de la forma de relacionarnos con los demás - se manifiesta en un nivel: **RIESGO**.

(21) y el óptimo rendimiento - se obtiene al nivelar habilidades y emociones en la vida laboral y personal - se encuentran en un nivel: **RIESGO**.

## 4) Test de adaptabilidad laboral MOSS (MS):



1.- El manejo y control de grupos de **CRISTIAN VELASCO** Es inferior al promedio y la eficacia con que propicia que el personal a su cargo cumpla con las actividades encomendadas está al 34%.

2.- Su capacidad de decisión en las relaciones humanas Es promedio y su criterio y toma de decisiones con respecto a la forma de interactuar con los demás está al 60%.

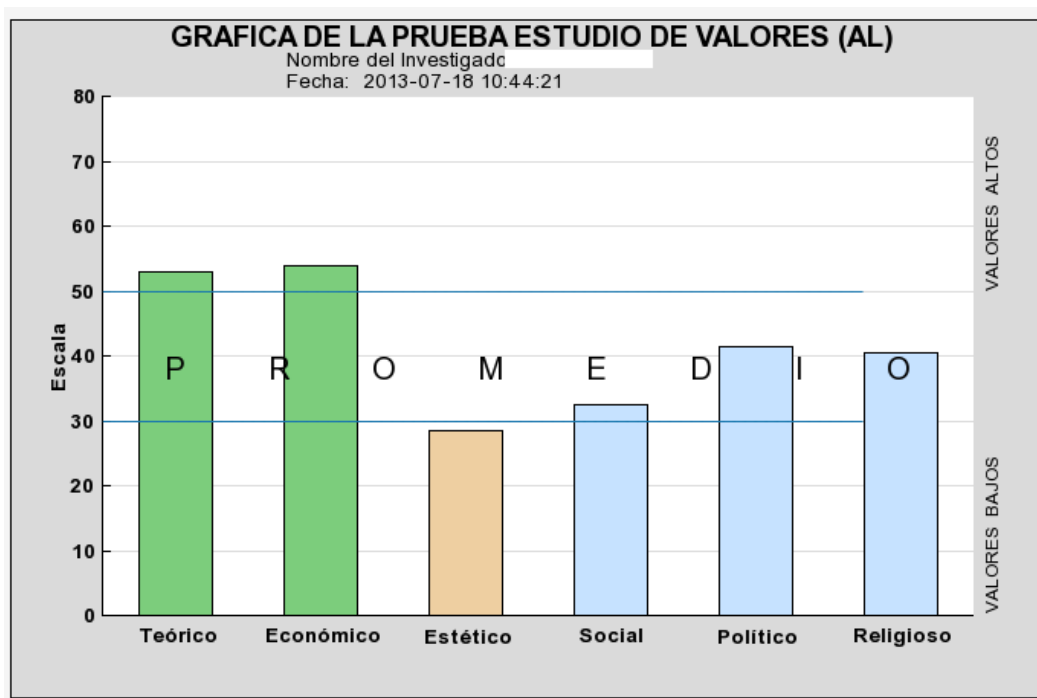
3.- Su capacidad de evaluación de problemas interpersonales Es promedio y su criterio y juicio con respecto a situaciones sociales que presentan conflicto o cierta problemática está al 50%.

4.- Su habilidad para establecer relaciones interpersonales Es superior al promedio y las facultades con que cuenta y que le permiten establecer contactos con los demás de una manera adaptativa y eficiente se encuentran al 80%.

5.- Su sentido común y tacto en las relaciones interpersonales Es inferior al promedio y su capacidad de llevarse bien con los demás, manteniendo una conducta basada en el buen juicio y la lógica, aún ante dificultades o conflictos de las personas con quienes se relaciona la persona están al 34%.

6.- Su capacidad de adaptación Es PROMEDIO BAJO

## 5) Estudio de valores de Allport (AL):



En el valor **TEORICO**, se encuentra **ALTO (53.00%)**. El interés dominante del hombre teórico es el descubrimiento de la verdad. En la búsqueda de su meta, asume de manera característica una actitud "cognitiva", investiga identidades y diferencias; se despoja de juicios concernientes a la belleza o utilidad de los objetos y sólo trata de observar y razonar. Dado que los intereses del hombre son empíricos, críticos y racionales, por necesidad es un intelectual, con frecuencia un científico o filósofo. Gracias a que valora todo ello, le gusta ordenar y sistematizar su conocimiento.

En el valor **ECONOMICO**, está en un nivel **ALTO (54.00%)**. El hombre económico se interesa de manera característica en aquello que es útil. Con base original en la satisfacción de sus necesidades corporales (autopreservación), su interés en los objetos utilitarios evoluciona hasta abarcar los asuntos prácticos del mundo de los negocios: producción, comercialización y consumo de bienes, desarrollo de crédito y acumulación de riqueza tangible. Es totalmente práctico. Encontramos presente este valor en este caso.

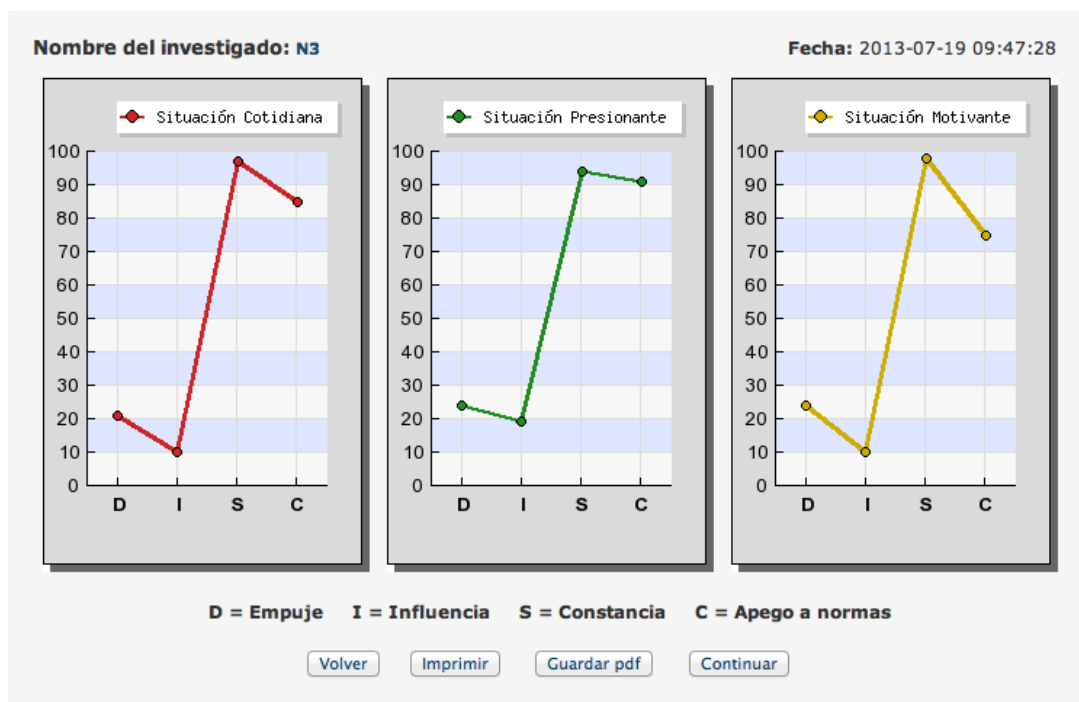
En el valor **ESTETICO**, se encuentra **BAJO (28.50%)**. El hombre estético tiene como su principal valor la forma y la armonía. Cada experiencia individual se juzga desde la perspectiva de la elegancia, simetría o buena forma. Considera a la vida como una procesión de acontecimientos; cada impresión individual se disfruta por derecho propio. No necesariamente es un artista creador, como tampoco es necesario que sea pedante; es estético si encuentra su principal interés en los episodios artísticos de la vida. Este valor no se encuentra en este caso, por lo que la búsqueda de la belleza no es algo significativo.

En el valor **SOCIAL**, está en un nivel **PROMEDIO (32.50%)**. El principal valor de este tipo de individuos es el amor por las personas, en el aspecto altruista o filantrópico del amor. Es amable compasivo y generoso. Aquí encontramos este valor por lo que es muy apreciada la generosidad.

En el valor **POLITICO**, se encuentra **PROMEDIO (41.50%)**. El hombre político se interesa de manera primordial en el poder. No es necesario que sus actividades se encuentren dentro del estrecho campo de la política; decidido y resuelto. Los líderes en cualquier campo tienen un alto valor del poder. En este caso se valora el liderazgo y el poder; la competencia y la lucha.

En el valor **RELIGIOSO**, está en un nivel **PROMEDIO (40.50%)**. El principal valor del hombre religioso se puede denominar unidad. Es místico y busca comprender el cosmos como un todo, relacionarse con su totalidad abarcadora. Este valor se encuentra presente, es místico y ascético.

## 6) Test de compatibilidad laboral Cliver o Disc (CL):





**CONCENTRACION:** Tiende a ser un individuo controlado y paciente. Se mueve con moderación y premeditación en la mayoría de las situaciones, con cuidado y concentración.

**PACIENCIA:** Tiende a ser constante y consistente, prefiriendo tratar un proyecto o tarea a la vez. En general, esta persona dirigirá sus habilidades y experiencias, hacia áreas que requieren profundización y especialización. Ecuánime bajo presión, busca estabilizar su ambiente y reacciona negativamente a los cambios en el mismo.

**PERSISTENCIA:** Tiende a ser un individuo persistente y perseverante, que una vez que decide algo, no fácilmente se desvía de su objetivo. Tendera a tomar un ritmo de trabajo y a apegarse a el. Puede ser rígido e independiente cuando se aplica la fuerza para hacerle cambiar; exasperando a otros que requieran de su adaptación.

**AMBIVALENCIA:** "Cuando un empuje activo y un apego a regla igualmente activo desencadenados por un mismo estímulo, aparecen al mismo tiempo, tienden a cancelarse entre si, o al menos a modificarse a si mismos."

Esta persona tiende a resistirse a las peticiones de adaptación. Prefiere operar solo, pero no luchara por su independencia se mostrara generalmente reacio a seguir sugerencias de otros, aunque pueda no tener ninguna otra idea que proponer.

## Limitaciones bajo presión

BAJO PRESIÓN una persona con un ALTO GRADO DE EMPUJE tiende a: Excederse en sus prerrogativas; Actuar intrépidamente; Inspirar temor en los demás; Imponerse a la gente; Ser cortante y sarcástico con los demás; Malhumorarse cuando no tiene el primer lugar; Ser critico y buscar errores; Descuidar los "detalles"; Mostrarse impaciente y descontento con el trabajo de rutina; Resistirse a participar como parte de un grupo.

BAJO PRESIÓN una persona con un BAJO GRADO DE CUMPLIMIENTO tiende a: Ser poco convencional; Ignorar las instrucciones y direcciones; Ser descuidado con los detalles; Desafiar al peligro; No documentarse; Ser propenso a los accidentes; Ignorar la política; Provocar úlceras (en los demás); Ser temerario; Ser distraído.

## Bajo una situación normal

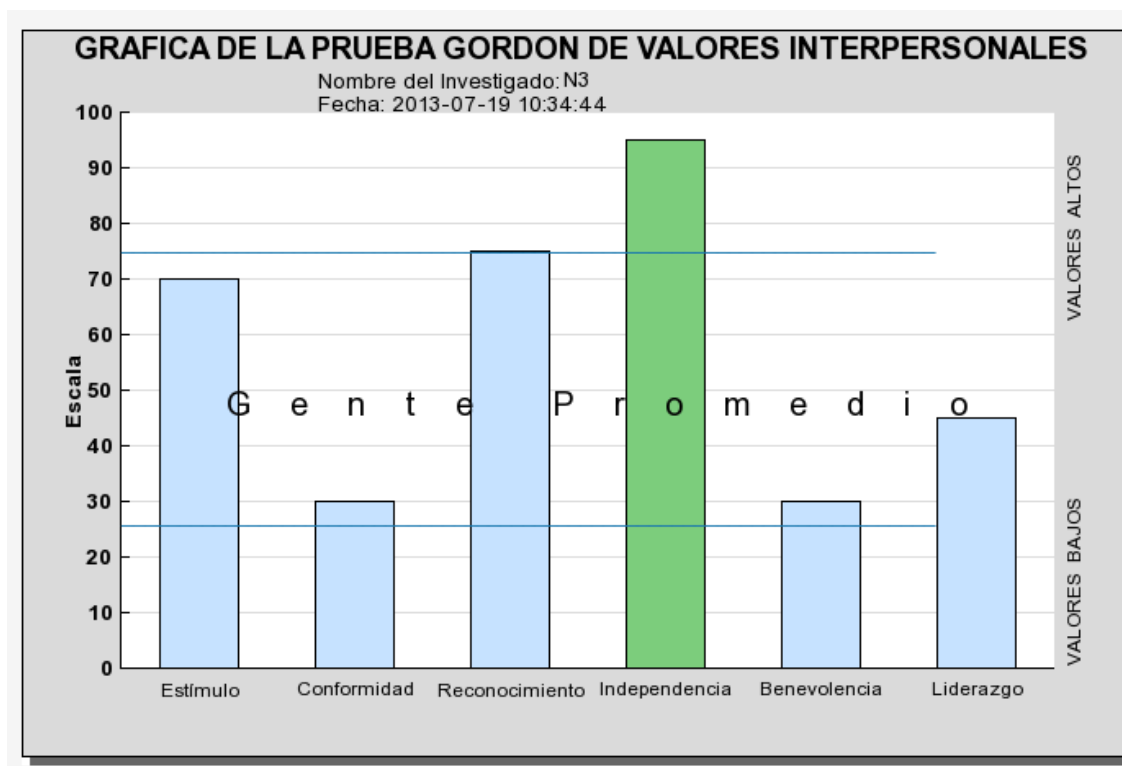
La persona con ALTO GRADO DE CONSTANCIA DESEA: Estatus; Situación segura; Referencias; Vida hogareña; Procedimientos usuales; Sinceridad; Territorio limitado; Largo tiempo para ajustarse; Apreciación constante; Identificación constante; Reconocimiento por servicios continuos; Productos especiales.

La persona con alto grado de constancia NECESITA: Condicionamiento anterior al cambio; Recompensas en términos de cosas; Beneficios adicionales; Presentación a nuevos grupos; Esposa (o) que los respalde; Métodos que ahorren trabajo; Enfoques profundos; Presentaciones comprimidas; Reafirmación; Sentimiento de importancia; Productos de calidad que lo satisfagan; Mercancías especiales; Asociados capaces.

La persona con BAJO GRADO DE INFLUENCIA DESEA: Que se le deje solo; Un formato lógico; Hechos; Actividades sociales limitadas; Respeto; Conversación directa; Enigmas que resolver; Equipo para operar; Experiencias emotivas limitadas; Objetividad.

La persona con bajo grado de influencia NECESITA: Habilidades sociales; Contactos con la gente; Reconocimiento de los sentimientos de los demás; Un jefe objetivo; Respuestas lógicas; La oportunidad para hacer preguntas; Sinceridad, ninguna sofisticación; Suavizar las asperezas; Tiempo para pensar; Retroalimentación (feedback) de los demás.

## 7) Valores interpersonales Gordon (GD):



En el valor interpersonal **(S) ESTIMULO**, se encuentra **NORMAL** con un porcentaje del **70%**. Es el ser tratado con comprensión, recibiendo apoyo por parte de los demás; ser tratado con amabilidad y consideración. Gracias a que valora todo ello, a su vez proporciona a los demás apoyo y comprensión.

En el valor interpersonal **(C) CONFORMIDAD**, se encuentra **NORMAL** con un porcentaje del **30%**. Es hacer lo que es socialmente correcto, siguiendo estrictamente las normas. Encontramos presente la aceptación social en este caso.

En el valor interpersonal **(R) RECONOCIMIENTO**, se encuentra **NORMAL** con un porcentaje del **75%**. Es el ser bien visto y admirado, ser considerado como persona importante, llamar favorablemente la atención y conseguir el reconocimiento de los demás. En este caso, se encuentra presente el reconocimiento, por lo que darlo y recibirlo es muy importante.

En el valor interpersonal **(I) INDEPENDENCIA**, se encuentra **ALTO** con un porcentaje del **95%**. Es apreciado el tener derecho a hacer lo que uno quiere hacer, ser libre para decidir por sí mismo, ser capaz de actuar según el propio criterio. Aquí encontramos este valor por lo que es muy apreciada la independencia y libertad.

En el valor interpersonal **(B) BENEVOLENCIA**, se encuentra **NORMAL** con un porcentaje del **30%**. Es cuando se considera importante hacer cosas por los demás y compartirlas con ellos, ayudar a los pocos afortunados, ser generoso. En este caso se valora la generosidad y el poder compartir lo bueno con los demás.

En el valor interpersonal **(L) LIDERAZGO**, se encuentra **NORMAL** con un porcentaje del **45%**. Es cuando se considera importante hacer cosas por los demás y compartirlas con ellos, ayudar a los pocos afortunados, ser generoso. Este valor se encuentra presente, es importante tener autoridad.

## 8) Test de colores de Luscher (LU):

**EL TEST DE COLORES**

Nombre del Candidato:  Fecha: 2013-07-19 14:50:53

Estos son los números asociados con las filas escogidas:

5	1	0	2	6	4	3	7
7	6	4	5	0	2	1	3

La movilidad de estos números es: **-13 + 13 Inestabilidad**

La movilidad es la característica que indica que tan terca o voluble es una persona. Una movilidad de 0, denominada rigidez corresponde a una persona terca. Una movilidad ideal y en menos grado una movilidad esperada, corresponde a una persona que no es terca y está abierta a dialogar. Las personas inestables son muy volubles.

**FACTORES LABORALES DE LA PRUEBA DE COLORES**

	PERSONALIDAD	ADAPTACION AL MEDIO
Productividad:	60 %	30 %
Empuje o Agresividad:	20 %	10 %
Sociabilidad:	30 %	70 %
Creatividad:	90 %	60 %
Paciencia:	80 %	20 %
Vigor:	60 %	20 %
Participación:	30 %	60 %
Satisfacción:	90 %	10 %

## DIAGNÓSTICO DE LA PRUEBA DE COLORES

El reporte de la Prueba de Colores para **NACY O♦A**, es el siguiente:

**OBJETIVOS DESEADOS:** Se plantea objetivos idealistas e ilusorios. Se ha decepcionado amargamente y se vuelve de espaldas a la vida con una tediosa desazón de sí. Quiere olvidarse de todo y recuperarse en una situación cómoda y sin problemas.

**SITUACION PRESENTE:** Juzga que las perspectivas de realizar sus esperanzas son pocas y, por lo tanto, se entrega a una vida de bienestar sensual, sin ningún problema.

**SITUACION PRESENTE:** Busca expresar su necesidad de identificación en una atmósfera sensible e íntima donde una delicadeza estética y sentimental pueda proveer de protección y educación.

**CARACTERÍSTICAS QUE PRODUCEN STRESS EN SITUACIONES FISIOLÓGICAS:** Existe una agitación reprimida que resulta de relaciones personales poco satisfactorias o en discordia; esto puede llevarlo a irritabilidad, accesos de ira o incluso neurosis sexuales. Existe la posibilidad de que se sienta afectado por molestias cardíacas. Cierta asociación poco satisfactoria da lugar a una gran angustia. Se siente impotente de restablecer la cordialidad y cualquier tipo de confianza mutua, de modo que esta situación es considerada como depresiva y como un estado de infelicidad que se debe seguir tolerando. Acosado hasta el punto de llegar a una postración nerviosa. Resumen: Desarmonía impotente e irritable.

**CARACTERÍSTICAS QUE PRODUCEN STRESS EN SITUACIONES FISIOLÓGICAS:** La fuerza de voluntad y la perseverancia están en peligro de ser arrolladas por la excesiva tensión.

**CARACTERÍSTICAS QUE PRODUCEN STRESS EN SITUACIONES PSICOLÓGICAS:** La resistencia y la tenacidad se han debilitado. Se siente sobrecargado, agotado y desorientado, pero continúa manteniéndose firme. Se resiente de esta situación tangible real que es intolerable y de la que quiere escapar, pero se siente incapaz de tomar la decisión adecuada. Resumen: Presión sin resolver.

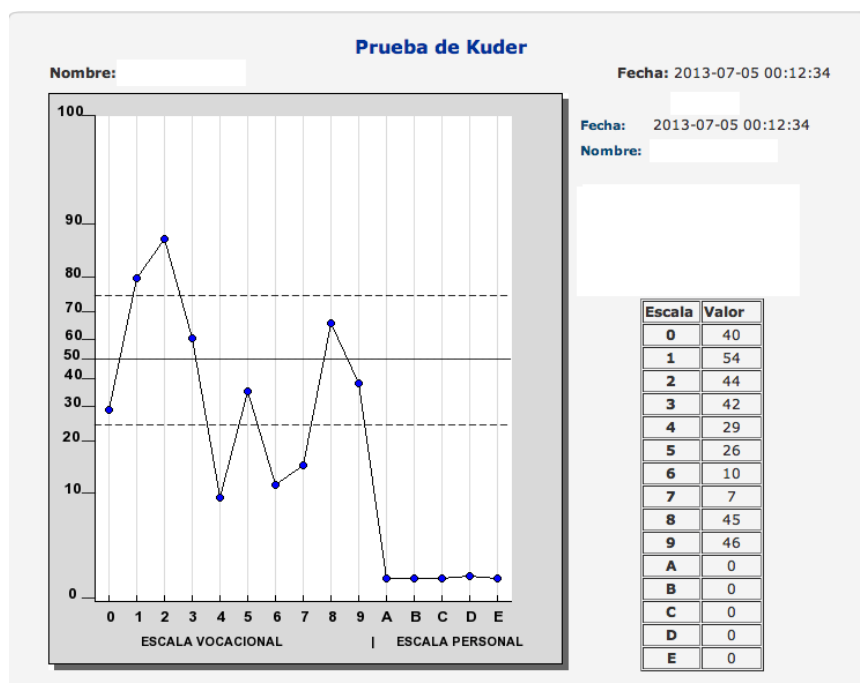
**CONDUCTA QUE RESULTA DE LA TENSIÓN:** Las tensiones producidas al tratar de manipular los factores que están, en realidad, fuera de sus posibilidades o exceden sus reservas de energía lo han llevado a una gran ansiedad y a una sensación de inadecuación personal (aunque sin admitirlo.) Su incapacidad para fortalecer su voluntad le causan una hiperreacción de oposición obstinada, transfiriendo a otros toda la culpa de sus propios fracasos. La ansiedad y la insatisfacción desasosegada, ya sea por las circunstancias o por las necesidades sentimentales irrealizadas, le han producido tensión. Reacciona ocultando esto ante la falta total de comprensión por parte de los demás y adoptando una actitud desdefiosa y desafiadora. Su vitalidad agotada ha producido intolerancia hacia cualquier nueva estimulación o demanda sobre sus recursos. Este sentimiento de impotencia lo somete a una agitación y grave angustia. Reacciona considerando que ha convertido en víctima e insiste con indignación, resentimiento y actitud desafiadora que le permitan seguir su propio camino.

**CONDUCTA QUE RESULTA DE LA TENSIÓN:** Las tensiones producidas al tratar de manipular los factores que están, en realidad, fuera de sus posibilidades o exceden sus reservas de energía lo han llevado a una gran ansiedad y a una sensación de inadecuación personal (aunque sin admitirlo). Trata de escapar de todo ello refugiándose en un ambiente estable y seguro en el cual pueda recuperarse y estar libre de toda nueva exigencia.

La ansiedad y la insatisfacción desasosegada, ya sea por las circunstancias o por las necesidades sentimentales irrealizadas, le han producido gran tensión. Trata de escapar de todo ello buscando una seguridad libre de conflictos en la que pueda ponerse laxo y recuperarse.

Su vitalidad agotada ha producido intolerancia hacia cualquier nueva estimulación o demanda sobre sus recursos. Esta sensación de impotencia lo somete a un estado agitado y de grave angustia. Trata de huir a un ambiente estable y seguro en el cual pueda ponerse laxo y recuperarse.

## 9) Test de preferencias vocacionales de Kuder (KU):

**PREFERENCIAS VOCACIONALES:**

0) Actividad al aire libre. - Altos puntajes obtenidos en esta área, significan que al examinando le gusta pasar la mayor parte del tiempo en el campo, en los bosques o en el mar. Le agrada cultivar plantas o cuidar a los animales, etc. En cambio, no se sentiría muy a gusto en una fábrica, en un laboratorio o en una oficina. Los ingenieros agrónomos, los ingenieros forestales, los ingenieros de minas, los militares, los avi-cultores, los prácticos agrícolas, los jardineros profesionales, los pescadores profesionales, etc., tienen generalmente, un alto puntaje en esta área.

\* 1) Interés mecánico.- Un alto puntaje en la respectiva columna, indica interés para trabajar con máquinas y herramientas, construir o arreglar objetos mecánicos, artefactos eléctricos, muebles, etc. Logran altos puntajes en esta área, los ingenieros de distintas especializaciones: civiles, electricistas, industriales, mecánicos; los aviadores, los especialistas en radio y televisión y otras actividades afines, como también los carpinteros, maquinistas, torneros, soldadores, etc.

\* 3) Interés científico. - Manifiestan este interés las personas que encuentran placer en investigar la razón de los hechos o de las cosas, en descubrir sus causas y en resolver problemas de distinta índole, por mera curiosidad científica y sin pensar en los beneficios económicos que puedan resultar de sus descubrimientos. El interés científico es de gran importancia en el ejercicio de muchas carreras profesionales, aún aquellas donde el móvil de actividad puede ser de índole distinta al progreso de la ciencia. Los médicos, los farmacéuticos, los químicos, los odontólogos, los veterinarios, los técnicos de laboratorio, los psicólogos profesionales, etc., demuestran, por lo general, un alto interés científico.

01) Aire libre - Mecánico: Ingenieros agrónomos especializados en maquinaria agrícola, Ingenieros civiles especializados en hidráulica, Ingenieros en vías de comunicación, Ingenieros de minas, Ingenieros de petróleo, Ingenieros navales, Topógrafos.

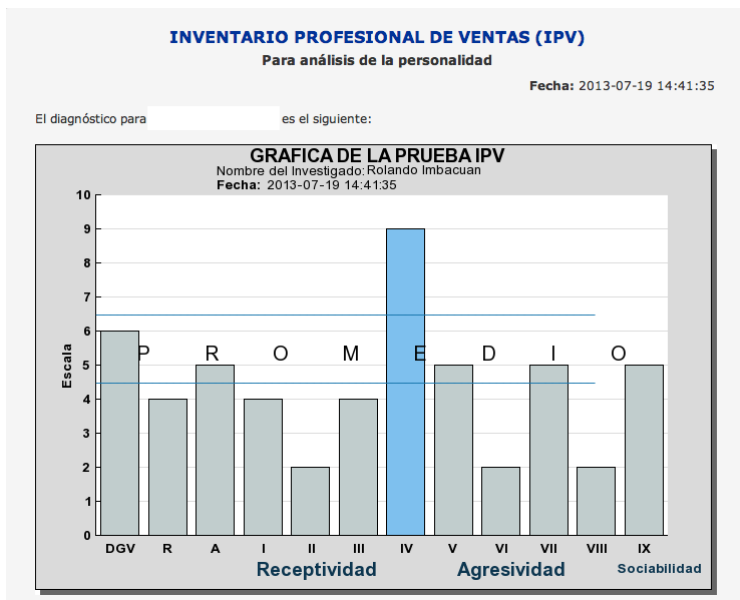
\*

13) Mecánico - Científico: Fisioterapeutas, Geólogos, Ingenieros civiles, Ingenieros de minas, Ingenieros electricistas, Ingenieros industriales, Ingenieros mecánicos, Ingenieros químicos, Odontólogos, Optómetras, Técnicos de laboratorio.

\*

03) Aire libre - Científico: Antropólogos, Arqueólogos, Biólogos marinos, Geólogos, Ingenieros agrónomos especializados en fitotécnica, Ingenieros agrónomos especializados en parasitología, Ingenieros forestales, Médicos veterinarios.

## 10) Inventario profesional de ventas (IPV):



**DGV:** Posee facilidad para establecer relaciones con los demás, muestra un matiz de combatividad para persuadir al cliente, pero al mismo tiempo control de sí mismo. Cuenta con rasgos de personalidad acordes con actividades comerciales.

**R. RECEPTIVIDAD:** Sabe ponerse en el lugar de los demás, escuchar y comprender; cuenta con capacidad de adaptación a personas y circunstancias; posee autocontrol y resistencia a la frustración.

**A. AGRESIVIDAD:** Es capaz de soportar situaciones conflictivas o para provocarlas con el deseo de ganar; implica también actitud dominante, por poder o por ascendencia, es seguro de sí, no rechazan los riesgos.

**I. COMPRENSIÓN:** Es empático y objetivo en sus relaciones humanas, intuitivo y capaz de integrar en su contexto un suceso cualquiera.

**II. ADAPTABILIDAD:** Su habilidad para adaptarse a situaciones y personas está por debajo del promedio.

**III. CONTROL DE SI MISMO:** Es controlado, dueño de sí mismo, capaz de una buena administración de su potencial psicológico o físico; es organizado y perseverante; hábil para ocultar sentimientos.

**IV. TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN:** Soporta adecuadamente las acciones frustrantes, por arriba del promedio, capaz de comprender los fracasos y no personaliza las situaciones en que se ve implicado.

**V. COMBATIVIDAD:** Es capaz de entrar en conflicto y soportar los desacuerdos; se refiere a esa persona porfiada y polémica que ejemplifica lo que se llama agresividad comercial.

**VI. DOMINANCIA:** Tiene poca voluntad de dominio o de ganar, poco persuasivo.

**VII. SEGURIDAD:** Es seguro de sí mismo, le gustan las situaciones nuevas o inesperadas y es capaz de enfrentarse, si es necesario, a los riesgos.

**VIII. ACTIVIDAD:** Es una persona que no gusta de actividades deportivas; suele ser pasiva.

**IX. SOCIABILIDAD:** Es extravertido, capaz de crear nuevos contactos y convivir con los demás, que prefiere compañía a la soledad, y sensible a la importancia de la relaciones humanas.